



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Milja Lampinen

Meditaatio itsensä johtamisen välineenä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2020

Tekijä(t) Otsikko	Milja Lampinen Meditaatio itsensä johtamisen välineenä
Sivumäärä Aika	49 sivua + 1 liite Kesäkuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Lilian Snellman
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten meditaatio vaikuttaa johtajien ja esimiesten oman elämän ohjaamiseen eli itsensä johtamiseen. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, mikä on meditaation harjoittamisen ja henkisen kasvun vaikutus työnteolle ja työyhteisölle, kannustavatko johtajat työyhteisöä meditoimaan ja mikä on meditaation ja flown yhteys. Pohjana tutkimuksessa oli Pentti Sydänmaanlakan teoria itsensä johtamisesta. Meditaatio määriteltiin käsittelemään mielen tyhjentämisen meditaatiota. Työssä hyödynnetty teoreettinen viitekehys koostui kirjallisuudesta, internetlähteistä sekä aiemmista tutkimuksista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen haastattelututkimus, jossa tutkittiin eri organisaatioiden johtotehtävissä toimivia henkilöitä. Haastateltavat olivat meditoineet säännöllisesti usean vuoden ajan. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotka perustuivat ennalta määriteltyihin kysymyksiin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella meditaatio on hyvä väline johtajien ja esimiesten itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Meditaation vaikutukset ajattelun ja tunteiden hallintaan sekä luovuuden ja intuition kasvuun ovat ilmeiset, vaikka ytimeltään meditaatio ei mielen toimintaa ole. Tuloksista ilmeni, että meditaation harjoittaminen on vahvistanut haastateltavien henkistä kasvua ja vaikuttaa myönteisesti ominaisuuksiin, joita tänä päivänä johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan. Yksi haastateltavista oli integroinut meditaation organisaatiokulttuuriin, joten meditaation tuominen organisaation jokapäiväiseen toimintaan voi olla haasteellista, mutta ei mahdotonta. Tuloksista kävi ilmi myös se, että mielen tyhjentävää meditaatiota ja flow-tilaa pidetään samankaltaisina optimaalisen tietoisuuden tiloina, joiden avulla hyvinvointia on mahdollista lisätä koko organisaatiossa.</p>	
Avainsanat	itsensä johtaminen, meditaatio, mietiskely, johtaminen, esimiestyö, flow, henkisyys

Author(s) Title	Milja Lampinen Meditation as a Tool for Self-Leadership
Number of Pages Date	49 pages + 1 appendix June 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Lilian Snellman, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to find out how meditation affects the guidance of leaders and supervisors' own lives, i.e. leading themselves. The aim was also to find out what is the effect of practicing meditation and spiritual growth at work and within the work community, whether leaders encourage the work community to meditate, and what is the connection between meditation and flow. The study was based on the theory of self-leadership. Meditation was defined as dealing with the meditation of emptying one's mind. The theoretical framework used in the work consisted of literature, internet sources and previous research.</p> <p>The research method of the thesis was a qualitative interview study, in which people working in management positions in different organizations were examined. The interviewees had meditated regularly for several years. The material was collected through theme interviews based on predefined questions.</p> <p>The results of the study showed that meditation is a good tool for developing the self-leadership skills of leaders and supervisors. The effects of meditation on the control of thought and emotion and on the growth of creativity and intuition are obvious, although at its core meditation is not an activity of the mind. The results showed that the practice of meditation has strengthened the spiritual growth inherent in spiritual leadership and has a positive effect on the qualities required of leaders and supervisors today. One of interviewees had integrated meditation into the organization culture, so bringing meditation into the daily activities of the organization can be challenging, but not impossible. The results also showed that mind emptying meditation and flow are similar states of optimal consciousness that can be used to increase well-being throughout the organization.</p>	
Keywords	self-leadership, meditation, management, leadership, flow, spirituality

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe	1
1.2	Työn tavoitteet	4
1.3	Tutkimusmenetelmä	5
2	Henkisyys työssä	6
2.1	Henkinen johtajuus	6
2.2	Työyhteisön henkisyys	7
3	Itsensä johtaminen	9
3.1	Itsetuntemus	9
3.2	Mitä on itsensä johtaminen?	11
3.2.1	Mieli	12
3.2.2	Stressi	14
3.2.3	Tunteet	16
3.2.4	Arvot	17
4	Meditaatio	18
4.1	Meditaatio – mitä se on?	18
4.2	Flow	20
5	Tutkimuksen toteutus	21
5.1	Aineiston hankinta	21
5.2	Aineiston analyysi	24
6	Tutkimuksen tulokset	24
6.1	Meditaatio on ajatuksetonta tietoisuutta	25
6.2	Meditaatio, positiivinen työvire ja henkisyys	27
6.3	Meditaation vaikutukset itsensä johtamiseen	29
6.3.1	Itsetuntemuksen kaksi traditiota	29
6.3.2	Ajattelun harha	29
6.3.3	Stressin illuusio	31
6.3.4	Luovuus ja intuitio	32
6.3.5	Tunteet ja tunneäly	33
6.3.6	Arvot ja hyveet	35
6.4	Meditaation ja flown yhteys	37

7	Johtopäätökset	38
7.1	Meditaatio johtajuuden ja työyhteisön henkisyiden perustana	39
7.2	Meditaatio itsensä johtamisen välineenä	41
7.3	Meditaatio ja flow – optimaalisen tietoisuuden tilat	43
7.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	44
7.5	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotus	46
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe

Tässä opinnäytetyössä selvitän meditaation vaikutuksia itsensä johtamisen kehittämiseen johtajien ja esimiesten työssä. Itsensä johtamisen taidot ovat kaikille tärkeitä, mutta erityisesti ne koskettavat esimiesasemassa toimivia. Onnistuneen esimiestyön taustalla on esimiehen itsetuntemus sekä itsensä johtamisen taito. Muita ei voi johtaa, jos ei osaa johtaa itseään.

Itsensä johtaminen tarkoitus on ammatillisen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja tehokkuuden vahvistaminen sekä merkityksellisen elämän eläminen. Se on kokonaisuus, jonka avulla etsitään parempaa itsetuntemusta ja kykyä hyödyntää omia vahvuuksia. (Manz 1986, teoksessa Åhman 2003, 119.) Itsensä johtamisen tavoitteena on oman työn kehittäminen ja hallinta sekä henkisen olemuksen kehittäminen (Viitala & Jylhä 2019, 20). Oma kiinnostukseni ja kokemukseni meditaatiosta ohjasi minut tutkimaan, millä tavoin meditaatio voi vaikuttaa itsensä johtamisen taitoihin liiketalouden alalla. Vaikka erilaiset henkisyys- ja tietoisuustaidot ovat voimakkaasti levinneet länsimaiseen kulttuuriin, suomalaiset organisaatiot eivät kannusta meditaation harjoittamiseen, eivätkä ole varanneet sen harjoittamiselle aikaa. Ennakkoluuloiset käsitykset meditaatiosta elävät yhä voimakkaasti.

Nykymaailma on vahvasti menossa siihen suuntaan, että vanhakantainen käskyttävä ja autoritääriinen johtajuus siirtyy historiaan ja tilalle on tullut ihmisläheinen ja itseohjautuvuuteen kannustava johtamistapa. Vastuuta ja valtaa jaetaan koko työyhteisölle ja johtajien tehtävä on tukea itseohjautuvuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 52.) Nykypäivänä johtajuuden pääkysymykseksi onkin muodostunut se, millä tavalla johtajan kautta toiset voivat tulla suuremmiksi, eikä se, miten johtaja voi olla itse suurempi ja mahtavampi (Saarinen & Lonka 2000, 38). Omalla toiminnallaan johtaja voi ohjata työyhteisön henkistä kehitystä, työn merkityksellisyyden löytymistä ja työyhteisön hyvinvointia. Toimiakseen näin, johtajan tulee käytännöntaitojen lisäksi kehittää omia tunne- ja vuorovaikutustaitojaan sekä psyykkistä älykkyytään.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, tuottavaa ja terveellistä työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt organisaatiossa, joka on hyvin johdettu. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja sen koetaan tukevan elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2020.) Henkinen työhyvinvointi on noussut yhä tärkeämpään rooliin työhyvinvointia käsiteltäessä. Henkilökohtaisella tietoisuuden kasvulla, itsensä toteuttamisella ja elämän tarkoituksen etsimisellä ja löytymisellä on suuri merkitys työn merkityksellisyyden kokemiselle, työyhteisön henkisyysdelle ja työtyytyväisyydelle.

Itsensä johtamista on määritelty monista näkökulmista ja se koostuu useista eri teorioista ja strategioista. Charles Manz esitteli ensimmäistä kertaa itsensä johtamisen käsitteen 1980-luvulla. Aluksi itsensä johtaminen tarkoitti johtajien tarvetta ja halua kehittyä hyväksi johtajaksi ja kanssaihmiseksi. Sittenkin käsite on laajentunut tarkoittamaan kaikkia työelämässä toimivia. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Manz ja Christopher Neck kuvailivat myöhemmin itsensä johtamista prosessina, jossa yksilön on mahdollista vaikuttaa itseensä ja hallita omia ajatuksiaan sekä toimintatapojaan. Manz ja Neck jakavat ajatusten johtamisen strategiat kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat käyttäytymiseen, luonnolliseen palkkioon ja rakentavaan ajatteluun keskittyvät strategiat. Käyttäytymiseen liittyvät strategiat soveltuvat motivoimaan ja johtamaan yksilön kohtaamaan vaikeat ja epämiellyttävät, mutta välttämättömät tehtävät. Luonnollisen palkkion strategiat lähestyvät itsensä johtamista motivoivan toiminnan ja tehtävien kautta. Rakentavan ajattelun strategiat auttavat kehittämään ajattelumalleja, joiden kautta nähdä ja käsitellä maailmaa. Yksilö voi valita asiat, joita ajattelee ja sen, miten päättää niistä ajatella. Neljänneksi strategiaksi Manz ja Neck määrittelevät emotionaalisen itsensä johtamisen strategian, jonka avulla on mahdollista muokata vaikeita tunnetilanteita tehokkaammin lisäämällä positiivisia tunteita ja vähentämällä negatiivisia tunnekokemuksia ja toimintahäiriötä. (Neck & Manz & Houghton 2020, 7, 32, 65–69, 91, 153.)

Helena Åhman käyttää käsitettä ”oman mielen johtaminen”, jossa tunne- ja ajattelutaidot muodostavat oman mielen johtamisen ytimen. Åhmanin mukaan oman mielen johtaminen jakautuu neljään eri osa-alueeseen, joita ovat: 1) Minäkäsitys ja itsetuntemus, joka tarkoittaa omien hyvien ja huonojen puolien ja niiden vaikutusten tunnistamista omassa itsessä. 2) Tavoitteellisuus ja arvot, joka tarkoittaa omien tavoitteiden ja arvojen tunnistamista ja toimimista niiden mukaisesti. 3) Ihmiskäsitys ja verkostoituminen käsittelee

oman ihmiskäsityksen tiedostamista sekä vuorovaikutustaitoja. 4) Uskomukset ja asenteet, joka merkitsee omien uskomusten ja asenteiden tunnistamista ja niiden muuttamista tarpeen mukaan. Åhmanin tutkimuksien perusteella edellä mainituilla asioilla on yhteys työssä menestymiseen sekä oman elämän mahdollisuuksien toteutumiseen ja elämän tasapainoon, jotka heijastuvat työsuoritukseen. (Åhman 2003, 220–221.)

Pentti Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtaminen ei ole oman egon narsistista kehittämistä, vaan tutustumista omaan itseen. Itsensä johtaminen on oman itsen löytämistä, jotta muiden kohtaaminen tulisi mahdolliseksi. Sydänmaanlakan kehittämässä mallissa itsensä johtamista käsitellään käytännönläheisesti oman mielen, tunteiden, arvojen, kehon ja työn kautta. Itsensä johtaminen on näiden osa-alueiden kehittämistä sekä niihin vaikuttamista. (Sydänmaanlakka 2017, 15, 18.) Opinnäytetyöni itsensä johtamisen viitekehys perustuu pääasiassa Sydänmaan malliin, jonka koen kokonaisvaltaiseksi ja sopivimmaksi oman työni kannalta. Opinnäytetyössä tarkastelen perusteellisemmin mielen toimintaa ja tunteita sekä henkisyyttä ja arvoja. Mielen toiminnasta syvennyn lähemmin ajatteluun, luovuuteen ja intuitioon. Itsensä johtamisessa on kyse myös stressin hallinnasta. Stressillä on suuri vaikutus mieleen ja hyvinvointiin, joten nostan myös stressin tarkastelun kohteeksi. Tunteiden osa-alueella käsittelen tunneälyä ja arvoihin on sisällytetty hyveet, koska arvot ja hyveet ovat läheistä sukua toisilleen. Kehon fyysisellä puolella on keskeinen rooli itsensä johtamisessa ja meditaatiossa, mutta kehon osuuden jätin työn ulkopuolelle sen laaja-alaisuuden takia.

Oman näkökulmansa itsensä johtamiseen tarjoaa positiivinen psykologia ja onnellisuustutkimus. Positiivisen psykologian keskeinen ajatus on, että tunnistamalla ja kasvattamalla vahvuuksia heikkouksien sijaan, on mahdollista kehittyä paremmin (Ojanen 2014, 118). Vahvuuksien tunnistamisesta on suoria hyötyjä terveydelle, ihmissuhteille sekä työuralle (Seligman 2008, takakansi). Onnellisuustutkija ja flow-termin keksijä Mihaili Csikszentmihaly nimittää onnea, luovuutta ja kokonaisvaltaista elämässä mukana oloa flowksi (Csikszentmihaly 2005, 11). Flow tarkoittaa virtaa. Optimaalisen virtauksen tilassa asiat sujuvat ja ihminen kokee suurta onnea. Opinnäytetyössäni tarkastelen meditaation vaikutuksien lisäksi meditaation ja flow:n suhdetta sekä meditaation vaikutusta maksimaalisen virtauskokemusten saavuttamiseen.

Mielen meditatiivisen harjoittamisen uskotaan olleen tuttua jo luonnonkansoille kuten eskimoille, intiaaneille ja bushmanneille (Aulankoski 2019, 12). Meditaatiota on harjoitettu

laajasti eri kulttuureissa sekä maallisissa että uskonnollisissa yhteyksissä kuten kristinuskossa ja islamissa. Meditaation varhaisimpina juurina voidaan kuitenkin pitää yli kolmentuhannen vuoden takaista Intiaa. Intiasta joogameditaatio on levinnyt buddhalaisuuden välityksellä muualle Kaukoitään muun muassa Tiibetiin, Koreaan, Thaimaahan, Kiinaan, Japaniin ja myöhemmin myös länsimaihin. (Rauhala 1986, 15–16.)

Meditaatiota luonnehditaan usein rentoutumis- tai hengitysharjoitukseksi tai keskittymisen kehittämisen harjoitteeksi. Sitä tarkastellaan usein myös kontrollin kehittämisen harjoituksena. Mindfulness on kehittynyt merkittäväksi trendiksi ja erilaisia tietoisuustaitoja opetetaan ja harjoitetaan jo useissa länsimaalaisissa organisaatioissa. Tietoisuustaitojen tarkoitus on huomion suuntaaminen kehon tuntemuksiin, mielen liikkeisiin (Kortelainen & Saari & Väänänen 2014, 7) ja huomion kiinnittämiseen tietyllä tavalla: tarkoituksella, nykyhetkessä ja tuomitsematta (Kabat-Zinn 2010, 4). Vaikka mindfulness soveltaa buddhalaista meditaatioperinnettä, sen tavoitteena ei ole mielen tyhjentäminen (Aulakoski 2019, 17). Meditaatiota voidaan tarkastella kuitenkin myös korkeampana henkisenä tasona, jossa tietoisuus kasvaa suhteessa todellisuuteen. Tässä opinnäytetyössä meditaatio tarkoittaa tietoisuuden kasvua ja ajattelun lopettamista. Mielen tyhjentämisen meditaatiota kutsutaan työssä myös mielen hiljaisuuden meditaatioksi. ”It is not about mindfulness but mind-emptiness” (Manocha 2015, 2).

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, miten meditaatio vaikuttaa esimiesten ja johtajien oman elämän ohjaamiseen eli itsenä johtamiseen. Työtä ei ole toteutettu ulkopuoliselle organisaatiolle. Aiheen valinta perustuu omaan kiinnostukseeni, ja sitä edesauttoi käsitykseni siitä, että liiketalouden koulutusohjelmassa ei aiemmin ole tehty aiheesta opinnäytetyötä.

Työni tutkimusongelma on: Miten meditaatio vaikuttaa itsensä johtamiseen johtamisen työssä? Tutkimusongelmaa lähestytään neljällä tutkimuskysymyksellä: Mikä on meditaation harjoittamisen ja henkisen kasvun vaikutus työnteolle ja työyhteisölle? Kannustavatko johtajat ja esimiehet työyhteisöä meditoimaan? Millä tavalla johtajat ja esimiehet hyödyntävät meditaatiota itsensä johtamisessa? Mikä on meditaation ja flown suhde?

Oma hypoteesini aiheesta on, että meditaation harjoittaminen luo kaikille hyvinvointia, mutta erityisen tärkeää sen harjoittaminen on johtoasemassa toimiville, koska johtajien tietoisuuden kasvaessa koko organisaation hyvinvointi kasvaa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Kvalitatiivista menetelmää käytetään erityisesti silloin, kun halutaan tietoa tajunnan sisällöistä, joilla päästään lähemmäksi merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Niiden avulla tulee esille tutkittavien näkökulma ja heidän oma ääni pääsee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 27–28.) Laadullisen menetelmän avulla saadaan mahdollisimman olennaista ja syvällistä tietoa meditaation vaikutuksista itsensä johtamiseen. Menetelmä tuo kuuluviin myös tutkittavien omia näkemyksiä, mikä on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen aiheen kannalta.

Kvalitatiivinen tutkimus nostaa esiin tutkittavien havainnot ja antaa mahdollisuuden huomioida tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyviä tekijöitä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 27). Tutkimuksen kohteena olevat haastateltavat pohtivat, miten meditaatio on vaikuttanut itsensä johtamisen taitojen ja oman henkisen kasvun kehittymiseen. Tutkittavien omia havaintoja kuuleminen omasta kehityksestä on olennaista, eikä silloin voida syrjäyttää tutkittavia itseään. Laadullinen tutkimus antaa tutkittaville mahdollisuuden arvioida meditaation vaikutuksia perinpohjaisesti ja laaja-alaisesti.

Opinnäytetyössäni hyödynnän teoreettista kirjallisuusmateriaalia ja laadullisesta tutkimuksesta keräämääni aineistoa. Viitekehyksen lähdemateriaalina käytän kirjallisuutta ja internetlähteitä, joiden pohjalta selvitän johtajuuden ja työyhteisön henkisyyden, itsensä johtamisen, meditaation ja flown aihealueita. Laadullisen tutkimuksen olen toteuttanut haastattelemalla eri organisaatioiden esimies- ja johtotehtävissä sekä asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, joilla on usean vuoden kokemus meditaation harjoittamisesta.

2 Henkisyys työssä

2.1 Henkinen johtajuus

Nykyisissä markkinaympäristöissä ja organisaatioissa ei ole enää mahdollista käyttää niin sanottua kolmen k:n periaatetta: käsketään, kontrolloidaan ja korjataan. Ihmislähtöiset ja itseohjautuvuutta vahvistavat mallit ovat tänä päivänä tavoiteltuja ja ihannoituja johtamisoppeja. Ne muistuttavat monia menneiden vuosikymmenien johtamisoppeja, kuten palvelevaa, mahdollistavaa ja valmentavaa johtamistapaa. Ryhmille ja yksilöille jaetaan valtaa ja vastuuta ja johtajien tehtäväksi muodostuu tavoitteiden selkeyttäminen sekä itseohjautuvan työskentelytavan mahdollistaminen ja tukeminen. (Viitala & Jylhä 2019, 52.)

Uusissa johtamisopeissa korostetaan erityisesti kirkkaan suunnan selkiyttämistä tavoitteiden ja merkityksellisten päämäärien kautta, ihmisten potentiaalin ja yksilöllisyyden arvostamista ja yhteistä arvopohjaa sekä työssä onnistumisen mahdollistamista jyrkkiä rakenteita purkamalla. Läheltä johtaminen merkitsee huomion siirtämistä suorituksen lisäksi itse ihmiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 52.) Ihmisiin tulee investoida yhtä tehokkaasti kuin investoidaan teknologiaan, järjestelmiin ja laitteisiin. Ihmisen huomioiminen aidosti johtamisen kohteena merkitsee syvän ymmärryksen luomista ihmisestä. (Leiviskä 2011, 132–133.)

Henkinen johtajuus on keskeinen elementti kaikessa muutoksessa ja se on läheistä suokua eettiselle johtajuudelle. Se tuo uutta sisältöä johtajuuteen. Henkiselle johtajuudelle on keskeistä ihmisen oma henkinen kehittyminen, kasvu ja nöyryys, sisäisten voimavarojen kuten intuition ja tunneällyn hyödyntäminen, ihmissuhteiden merkityksen ymmärtäminen sekä vuoropuhelu. Se liittyy keskeisesti aitoon ja luottamukselliseen yhteistyöhön muiden ihmisten kanssa. (Ambrosius & Tikkanen & Kietäväinen 2009, 12–13.)

Henkinen johtaja kykenee omalla esimerkillään ja puheellaan nostamaan muiden ihmisten ajatukset ja kokemukset uudelle tasolle. Hän ylittää muodollisen työpanoksen, jonka tehtävän tekeminen edellyttää. Hän katsoo elämää ja muita ihmisiä mahdollisuuksien, kiitollisuuden ja arvostuksen näkökulmasta käsin. (Aaltonen 2013, 255–256.)

Henkisen johtajuuden perspektiivistä on tärkeää saada henkilöstö suhtautumaan positiivisesti tulevaisuuteen. Selkeän vision luominen sekä toivon ja uskon luominen tuota visiota kohti ovat olennaisia, jotta johtajat ja työntekijät kokevat tekemisillään olevan jonkin merkityksen. Vuoropuhelu ja keskustelu ovat myös olennaisia toiminnan kehittämisen tapoja. Vuorovaikutus oman itsen kanssa eli oman sisäisen maailman tutkailu, arvomaailman pohtiminen ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ovat yhtä tärkeitä kuin vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa. Vuorovaikutus oman itsen kanssa ei tarkoita vain fyysisestä kunnosta huolehtimista, vaan se tarkoittaa myös syvempää yhteyttä itseen ja itsensä kuuntelua. Sen kautta voi saavuttaa henkisen tasapainon. (Leiviskä 2011, 136–137.)

Elämä on paljon enemmän kuin eloonjäämistä ja selviytymistä. Organisaatioiden olemassaolo on mahdollista nähdä johtajuuden näkökulmasta muustakin kuin vain taloudellisesta perspektiivistä. Se haastaa johtajia kasvamaan henkisesti, tunnistamaan kokonaisuuksia ja toimimaan moraalisesti. (Aaltonen 2013, 256.) Yrityskulttuurin uudistamisessa johtajilla on tärkeä rooli. He toimivat tärkeinä kulttuurin vahvistajina ja heikentäjinä. Johtajien esille nostamat asiat ja arvostukset ja se, mistä he puhuvat muokkaavat kulttuuria tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2019, 291.) Organisaatiot eivät muutu, mutta ihmiset muuttuvat. Sen takia johtajien tietoisuuden kehittyminen heijastuu aina kulttuurissa. (Leiviskä 2011, 135.)

2.2 Työyhteisön henkisyys

Työtä ei voi tutkia ainoastaan tuottavuuden näkökulmasta, vaan siihen liittyy myös usein kysymyksiä inhimillisistä ja henkisistä voimavaroista. Henkisyys voidaan liittää ihmisen kasvun myötä syvempään ja laajempaan olemuksen ymmärtämiseen, tuntemiseen ja toteuttamiseen. Työn henkisyys tarkoittaa merkityksen etsimistä ja löytämistä omasta työstä ja työyhteisöstä. Se on syvempi yhteys omaan työhön ja toisiin ihmisiin. Eija Leiviskä määrittelee työn merkityksellisyyden lähteiksi ihminen itsensä ja hänen jatkuvan kehittymisensä, henkisyyden, tasapainoisen elämän, sosiaalisuuden, johtamisen sekä itse työn. Luomalla syvän yhteyden itseensä, ihminen voi vahvistaa merkityksellisyyden kokemista työssään ja työyhteisössään. Silloin ihminen tulee tietoiseksi sisäisistä ominaisuuksistaan: arvoista, ajatuksista, tunteista ja motivaatioista. (Leiviskä 2011, 23, 29, 169.) Frank Martela puolestaan määrittelee merkityksellisen työn tarkoittavan työn arvokkuutta, joka koostuu työn hyvää tuottavasta päämäärästä sekä työn kautta koetusta itsensä toteuttamisesta (Martela 2018).

Henkisyys työpaikalla on suhteellisen uusi ilmiö, mutta ihmiskokemuksena se ei ole kuitenkaan uusi. Itämaisista uskonnoista esimerkiksi zen-buddhalaisuus ja konfutselaisuus painottavat meditaation merkitystä ja tiettyjä arvoja kuten uskollisuutta omaa ryhmäänsä kohtaan sekä henkisyyden löytämistä kaikesta toiminnasta. Kaikki pääuskonnot kannustavat yksilöä etsimään merkitystä ja tarkoitusta elämäänsä sekä elämään harmoniassa muiden kanssa. (Virolainen 2012, 26.)

Henkisyys työpaikalla ei viittaa mystisiin kokemuksiin, uskonnollisiin rituaaleihin tai uskon vahvistamiseen (Virolainen 2012, 26). Kaikilla ihmisillä on oma tapansa kokea henkisyyttä elämässään ja työssään. Henkisyys on vastausten etsimistä kysymyksiin elämän tarkoituksesta. (Leiviskä 2011, 30, 32.)



Kuvio 1. Henkisyyden seuraukset työssä ja työyhteisössä (Leiviskä 2011, 35).

Kuviossa 1 on esitetty henkisyyden seurauksia työssä ja työyhteisössä. Henkisyys työyhteisössä näyttäytyy tietoisena toimintana ja käyttäytymisenä sekä järkevinä ja mielekkäinä valintoina. Se on jatkuvaa sisäistä dialogia sekä sisäisen ja ulkoisen maailman välistä dialogia. Henkinen ihminen pystyy tasapainoiseen toimintaan omana itsenään sekä elämäänsä tässä hetkessä. Henkisyys työssä ja työyhteisössä tarkoittaa hyvinvoinnin tunnetta. Se on uskoa merkityksellisen työn tekemisestä. Merkitykselliseen työhön liittyy

olennaisesti myös positiivinen vire ja työinto, jotka motivoivat, energisoivat ja joiden avulla on mahdollista keskittyä tekemiseensä paremmin. (Leiviskä 2011, 31.) Positiiviseen työvireeseen liittyy syvä ilo ja hyvä olo sekä aitouden tunne kaikilla elämän alueilla. Se tarkoittaa myös yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden ihmisten kanssa sekä yhteistä päämäärää. Lisäksi siihen voidaan liittää henkinen läsnäolo ja kokemus yhteydestä johonkin itseä suurempaan sekä kokemus siitä, että on osa laajempaa kokonaisuutta. (Kinjerski & Srypnek 2006, 231–241.)

Henkisyys voi ilmetä työpaikalla työkavereiden kohtaamisissa, yhteistyön sujuvuudessa sekä siinä, miten asiakkaita kohdellaan. Näkyviä piirteitä ovat ihmisten iloisuus sekä asiakkaista ja työkavereista välittäminen ja henkilökunnan arvostaminen. Merkitykselliseksi koetun työn tekeminen ja työstä nauttiminen sisältyvät henkisyyteen työpaikalla. Henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen myötä työllä koetaan olevan suurempi merkitys. Työssä kehittymisen myötävaikutuksesta työntekijä tuntee kehittyvänsä myös ihmisenä ja päinvastoin. (Virolainen 2012, 26.)

Oma arvostava asenteemme työhömmä on tärkeintä. Siihen liittyy oman työn merkityksen oivaltaminen. Sitä parempi, mitä useampi meistä kokee oman työnsä kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Työ tuntuu raskaalta ja epämieluisalta, jos työn ilo ja sisäinen palo häviävät siitä. (Sydänmaanlakka 2017, 235, 237.)

3 Itsensä johtaminen

3.1 Itsetuntemus

Yksinkertainen totuus johtamisesta on todennäköisesti tiedetty jo niin kauan kuin ihminen on ollut olemassa (Sydänmaanlakka 2017, 33). ”Tunne itsesi!” on jo antiikin aikana syntynyt neuvo, jonka uskotaan olevan jumalalta peräisin (Ajanko 2016, 148). Itsetuntemus on itsensä johtamisen perusperiaate. Sokrateelle itsensä tunteminen merkitsi omien piilossa olevien mahdollisuuksien ja sisäisen tiedon löytämistä ja Aristoteles puhui ”sielun hyveellisestä toiminnasta”. (Sydänmaanlakka 2017, 33.)

Itsensä johtaminen perustuu itsensä tuntemiseen. Viisauden alku on hyvä itsetuntemus ja sille rakentuu kaikki muu. (Mäkirintala 2011, 117.) Itsetuntemuksella tarkoitetaan henkilön omaa ymmärrystä itsestä. Itsetuntemuksessa on kyse siitä, että tiedostaa omat ajatuksensa, ideansa, mielipiteensä, tunteensa ja toimintatapansa. Siinä on kyse myös siitä,

että tiedostaa käytöksensä taustalla olevat vaikuttimet. Tärkeää itsetuntemuksen lisäämisessä on ymmärtää omat toiveet ja tarpeet, vahvuudet ja heikkoudet, arvot ja uskomukset. Omien pyrkimysten ja tavoitteiden käsittäminen on itsetuntemusta. Se on myös omien ajatusten, tunteiden ja toimintatapojen havainnointia sekä kykyä ennakoida tilanteita ja palata niihin jälkikäteen. (Ajanko 2016, 148–149.)

Mäkirintalan mielestä tie itsetuntemukseen löytyy itsehavainnoinnin kautta. Itsehavainnointi tarkoittaa katselemista, kuulostelemista ja tarkkailemista – mitä tapahtuu itsessä ja itsen ympärillä. Kun alkaa tehdä havaintoja itsestään, tulee tietoiseksi siitä, miten kokee ympäristönsä ja miten se vaikuttaa itseen. Kyky ymmärtää nykyhetken tarjoamia mahdollisuuksia sekä kyky tarttua niihin paranee. (Mäkirintala 2011, 121, 124). Itsetutkiskelussa tulisi pyrkiä pohtimaan ja tarkastelemaan itseään sekä ihmissuhteitaan niin objektiivisesti kuin mahdollista. Itsensä johtamisessa välttämätöntä on jatkuva itsetutkiskelu ja oman herkkyyden kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2017, 33–34.) Itsensä johtaminen edellyttää, että tiedostaa omat vaikuttimensa ja tekee päätöksiä itsetuntemuksen perusteella (Leiviskä 2011, 72).

Meditaatio ei kehitä itsetuntemusta siten kuin itsetuntemuksella tarkoitetaan omien luonteenpiirteiden tai mielen uskomusten tunnistamista. Meditaatiossa syntyvä ymmärrys itsestä koskettaa ensisijaisesti virheellistä kuvitelmaa minuudesta muuttumattomana, selkeärajaisena ja päänsisäisenä kokonaisuutena. (Aulankoski 2019, 39–40.) Meditaation ja itsensä kohtaamisen myötä nousee esiin elämän peruskysymys: kuka minä olen? (Sydänmaanlakka 2017, 165).

Ihmisestä tekee ihmisen se, että hän pohtii, kuka hän on, mistä hän tulee ja mihin hän on menossa. Voidaan jopa sanoa, että näiden kysymysten pohtiminen on ihmisenä olemisen perustarkoitus (Ambrosius ym. 2009, 104, 106) ja itsensä johtamisessa on kyse vastaamisesta näihin kolmeen kysymykseen (Sydänmaanlakka 2017, 274). Intialaisen henkisen mestarin Ramana Maharshin sanoin:

Kysy itseltäsi: ”Kuka minä olen?” Tutkimus johdattaa sinut lopulta löytämään jotakin, joka on mielen takana. Kun ratkaiset tämän suuren ongelman, niin ratkaiset kaikki muutkin ongelmat. (Brunton 1980, 156–157.)

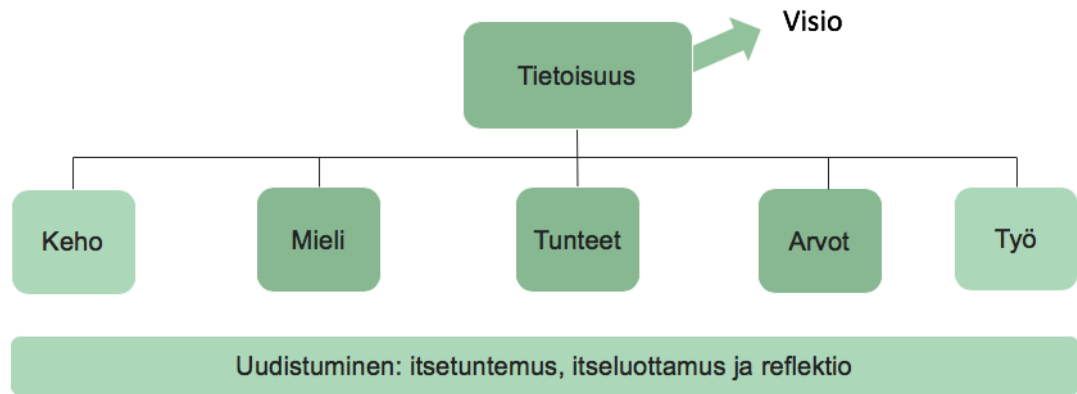
3.2 Mitä on itsensä johtaminen?

Itsensä johtaminen on henkisen johtajuuden sivuutetuin, mutta ratkaisevin muoto (Saarinen & Lonka 2000, 26). Itsensä johtaminen tulee kuitenkin olemaan yhä tärkeämpi johtamisen laji tulevaisuudessa. Sellaiset johtamismallit, joiden keskiössä on työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen kykenevät ketterämmin vastaamaan teknologistuvan, jatkuvasti uudistuvan ja verkottuvan toiminnan haasteisiin kuin perinteiset käskyttävät johtamismallit. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Itsensä johtamisen tarkoituksena on parempi itsetuntemus, ammatillisten ja henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntäminen sekä heikkouksien vähentäminen. Itsensä johtamisen avulla haetaan ammatillista ja henkilökohtaista vahvuutta sekä merkityksellisyyttä elämään. (Manz 1986, teoksessa Åhman 2003, 119.)

Itsensä johtaminen ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se on mahdollista oppia. Elämänlaatuun on mahdollista vaikuttaa ja opetella hallitsemaan ajatuksia, tunteita sekä tekoja. Sitä kutsutaan itsensä johtamiseksi. Kyvyt ja taidot, jotka liittyvät itsensä johtamiseen ovat opittavissa. Asenteita, käyttäytymistä ja ajattelutottumuksia voi jokainen halutessaan muuttaa. (Salmimies 2008, 25.)

Itsensä johtamisen taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Se merkitsee, että ihmisessä on useita olemuspuolia. Niitä ovat fyysinen, psyykkinen, emotionaalinen ja henkinen. Ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki olemuspuolet vaikuttavat kaikkeen. Ihmistä tulisi aina tutkia kokonaisuutena. Kokonaisvaltaista elämänhallintaa on opetettu jo yli kaksi tuhatta vuotta sitten. Länsimaiselle stoalaiselle traditiolle ja itämaiselle joogatraditiolle oli ominaista maailman ja kosmoksen kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä oman itsen haltuunotto, mikä tarkoittaa oman tietoisuuden kasvattamista. (Sydänmaalakka 2017, 68, 45.)



Kuvio 2. Itsensä johtamisen organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2017, 29).

Itsensä johtamista on määritelty monista erilaisista näkökulmista käsin. Pentti Sydänmaanlakan malli itsensä johtamisesta (kuvio 2) ammentaa stoalaisesta traditiosta sekä joogafilosofian itsensä hallinnan opeista. Itsenä johtaminen käsitellään viiden osa-alueen kautta, joita ovat keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Osastojen johtaja on tietoisuus, eli sisäinen tarkkailija, joka ohjaa kokonaisuutta. Itsensä johtamisen lähtökohtana on oma henkilökohtainen visio, jonka saavuttamisessa oleellisia tekijöitä ovat jatkuva uudistuminen, oppiminen ja henkilökohtainen kasvu. Ne edellyttävät itsetuntemusta ja itseluottamusta. Itsetuntemus kehittyy itsehavainnoinnin ja reflektoinnin avulla. Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtaminen on tietoisuuden monipuolista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Itsensä johtamisen avulla on mahdollista tavoitella ja toteuttaa hyvää elämää. (Sydänmaanlakka 2017, 19–20, 28–34, 278.)

3.2.1 Mieli

Tajunta ja psyyke ovat mielen synonyymejä. Läntisessä maailmassa mieli ajatellaan, että se on jotain, mitä keho ei ole. Tarkkaa rajaa psyykkisen ja fyysisen välillä ei kuitenkaan ole. Psyykkiseksi koetut tunteet saatetaan tuntea kehossa ja henkisistä syistä johtuva stressi voidaan kokea fyysisinä kipu- tai jännitystiloina. (Aulankoski 2019, 22.)

Mieli on ihmisen sisäinen kokemus- ja elämysmaailma, joka voidaan jakaa psyykkiseen, emotionaaliseen ja henkiseen osa-alueeseen. Psyykkisellä tarkoitetaan rationaalista mieltä, emotionaalisella tunteita ja henkinen muodostuu arvoista. Rationaalisen mielen toimintoja ovat ajattelu, havaitseminen, muisti, oppiminen ja kieli. Lisäksi mielen ominaisuuksiin kuuluu luovuus, innovatiivisuus ja intuitio. (Sydänmaanlakka 2017, 131.)

Ajattelu on prosessi, jossa hyödynnetään mieleen varastoitunutta tietoa ja ympäristöstä aistien kautta tulevaa tietoa. Ajattelu hyödyntää myös tiedostamattomia ja intuitiivisia prosesseja. Se syntyy muun muassa tietoisesta tai tiedostamattomasta menneen tulkinasta, läsnäolosta, nopeasta tilannetajusta sekä suhteestamme tulevaan. Ajattelun joustavuuteen vaikuttaa ymmärrys omasta ajattelutyylistä, mikä auttaa laajentamaan omaa ajattelua ja hyödyntämään erilaisia ajattelutapoja. (Åhman 2014, 193–197.)

Muodostamme usein mielipiteemme asioista vanhojen kokemusten, tottumusten ja ajatusmallien mukaan. Ego pitää meidät kiinni omassa näkökulmassamme. Erityisesti stressi- ja painetilanteissa meidän on hankalampaa joustaa omassa ajattelussamme. Ajatukset ovat jumissa, eikä periksi antaminen ja joustaminen ole mahdollista. Saattaa jopa olla niin, että tiedämme olevamme väärässä, mutta kunnia ei anna periksi myöntää, että ajatusmaailmamme on liian kapea. (Leppänen & Rauhala 201, 214.)

Suurimmalla osalla ihmisiä mieli ei ole koskaan hiljaa. Aivoissamme syntyy kymmeniä tuhansia ajatuksia vuorokauden aikana ja harvat niistä ovat käyttökelpoisia. Kuinka moni meistä voi lopettaa ”itselleen puhumisen” antaakseen mielensä levätä? ”Idässä” jatkuvaa ajatuksenjuoksua kutsutaan ”apinan mieleksi” – mieli hyppii ajatuksesta ajatukseen ja asiasta asiaan viipyen menneessä ja huolehtien tulevaisuudesta. (Manocha 2015, 3.)

Ajatukset ovat kuitenkin vain ajatuksia. Ne eivät ole yhtä itsen tai todellisuuden kanssa. Ihminen muovaa itse ajatuksensa. Sen takia hän voi myös rakentaa ne jollain toisella tavalla. Ajatusten tunnistaminen vain ajatuksiksi vapauttaa. Tämä voi vapauttaa myös ajatusten vääristyneeksi luomasta todellisuudesta, jonka uskomme olevan tosi. (Mäkirintala 2011, 134–135.)

Luovuus on kykyä nähdä uusia asioita, hakea koko ajan uusia näkökulmia ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä sekä toimivaa. Se on kykyä ihmetellä, innostua ja innovoida. Luovuus elää meissä kaikissa ja se voi myös jalostua innovatiivisuudeksi. Innovatiivisuus tarkoittaa ihmisten, tiimin sekä organisaation kykyä keksiä ja soveltaa uusia ideoita tuottaakseen lisäarvoa. Innovatiivisuudella on aina tavoite, suunta ja päämäärä. Luovuuteen liittyy aina kuitenkin sattuma. Luovuuden edellytys organisaatiossa on dialogi, mikä tarkoittaa aitoa vuoropuhelua ja kykyä ajatella yhdessä. (Sydänmaanlakka 2009, 14–15, 22, 87.)

Luovan ajattelijan vahvuus on herkkyyys. Herkkyyttä voidaan kutsua myös intuitioksi. Intuition tieto ei ole yleensä tietoisuudessa, vaan se saadaan käyttöön tietoisuutta laajentamalla. (Sydänmaanlakka 2017, 161.) Latinan kielinen sana *intueri*, josta *intuitio*-sana on johdettu, tarkoittaa sisäistä näkemistä ja välitöntä oivallusta. Intuitiota voidaan kuvailla nopeaksi, selkeäksi ja luovaksi prosessiksi, jonka avulla on mahdollista nähdä asioita ilman järkeilyä ja analysointia. Intuition viesti on tärkeää tunnistaa ennen rationaalisen mielen väliintuloa. Meditaatiossa mieli on hiljaa, jolloin intuition viestit tulevat esille paremmin. (Virolainen & Virolainen 2016, 220, 228.)

Johtajan on oltava luova ja johtajan tulee osata johtaa luovuutta (Sydänmaanlakka 2009, 15). Johtajille on erityisesti innovaatioiden kehittämisessä hyötyä intuitiosta, koska se auttaa uuden luomisessa (Virolainen & Virolainen 2016, 223). Johtajan keskeisimpiä ajattelun taitoja ovat mielen avoimuus sekä kyky olla jotain mieltä niin, että ei ole täysin kiinnittynyt omaan kantaansa. Lisäksi johtaja tarvitsee suspensiota, kykyä ihmetellä sekä taitoa esittää kysymyksiä. Johtaja tarvitsee myös ajattelun kirkkautta sekä kykyä suunnata oma huomio. Ajattelutaitojen ohella tarvitaan myös kykyä vaimentaa oman pään sisäinen puhe. (Ajanko 2016, 189, 196–199.)

3.2.2 Stressi

Stressi on ympäristön yksilöön kohdistama uhka, vahingollinen vaikutus tai yksilön reaktio näihin tekijöihin (Virolainen 2012, 30). Työterveyslaitos määrittelee stressin tilanteeksi, jossa työntekijä kokee olevansa kyvytön selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista, paineista ja odotuksista. Sen kehittymiseen vaikuttavat työntekijän ominaisuuksien lisäksi myös työn ominaisuudet. (Työterveyslaitos 2020.) Stressi on sympaattisen hermoston ylivireystila. Stressiin voi liittyvä monenlaisia oireita kuten esimerkiksi rytmihäiriöitä, verenpaineen heilahtelua, hikoilua, ruokahaluttomuutta, päänsärkyä, hui- mausta, unihäiriöitä, levottomuutta ja ärtyneisyyttä. (Aulankoski 2019, 71.) Lisäksi se voi aiheuttaa oppimis- ja muistihäiriöitä (Manka 2012, 58).

Sisäisten stressinaiheuttajien tunnistaminen on vaikeampaa kuin ulkoisten. Sisäisiä stressinaiheuttajia voivat olla yksilön omat uskomukset ja tulkinnat. Ulkoisiksi voidaan kokea esimerkiksi melu ja taloudelliset huolet. (Salmimies 2008, 110.) Tyypillisiä stressin aiheuttajia työpaikalla voivat olla esimerkiksi kuormittava työympäristö, epäselvät roolit organisaatiossa ja niistä aiheutuvat roolikonfliktit, työn varmuuden puute, henkilösuhteet

esimieheen tai kollegoihin ja työpaikan ilmapiiri, joka voi pitää sisällään vähäiset vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ja epäoikeudenmukaisen kohtelun (Virolainen 2012, 32–34).

Stressi ei ole ainoastaan epämiellyttävä tunne, vaan pikemminkin se on myrkyllinen mielentila. Useimmiten oman mieleemme tapa havaita asioita ja reagoida niihin aiheuttaa enemmän stressiä kuin ulkoinen tapahtuma tai asia. Tapa, jolla mieleemme reagoi ulkoiisiin stressinaiheuttajiin määrittää sen, kuinka stressaantuneiksi koemme itsemme. Vaikka näiden henkisten reaktioiden seuraukset voivat olla fyysisiä, reaktioiden perimmäinen syy on haudattu psyyken – ja mieli on sen avain. (Manocha 2013, 118, 120–121.)

Stressin ymmärtäminen ”hallitsemattoman mielen” kontekstista käsin auttaa meitä ymmärtämään, miksi erilaisten strategioiden, kuten rentoutumisen, vaikutukset ovat todellisia. Samanaikaisesti näiden strategioiden edut ovat kuitenkin rajallisia; ne osoittavat, miten rauhoittaa mieli ja keho, mutta ne eivät osoita, miten todella kontrolloida sitä. Tehokas ratkaisu ongelmaan on kehittää kykyä pysäyttää mielen negatiivinen toiminta kokonaan. (Manocha 2013, 126.) Stressinhallintakeinona meditaatio rinnastetaan muihin rentouttamiseen rauhoittaviin mielikuvaharjoituksiin. Niiden ero on kuitenkin se, että varsinaisessa meditaatiossa mielelle ei syötetä uusia mielikuvia ja ajatuksia, vaan annetaan mielen vapautua niistä. (Aulankoski 2019, 72.)

Meditaation näkökulmasta katsottuna mieli on suurelta osin tuotettu rakennelma. Tunne pysyvästä ja tarkkarajaisesta minuudesta ei ole totta, tosin se ei myöskään ole täysin valhetta. Meditaatio koskettaa laajasti psyykeä: ajattelua, tunteita, arvoja sekä taitoja. Meditaatio on tietoisuutta vahvistava ja mieltä avartava harjoitus. Tietoisuus ei kuitenkaan muutu, vaan psyyke uskomuksineen muuttuu – sekin vain loppuakseen. (Aulankoski 2019, 108–109.)

Pidempään jatkuessaan stressi voi aiheuttaa kroonisen stressitilan, jonka vaikutukset fyysisiin ja psyykkiseen terveyteen voivat olla vakavat. Se voi heikentää vastustuskykyä, lisätä sydän- ja verisuonitauteja sekä astmaa. Välillisiä vaikutuksia voivat olla liiallinen alkoholin käyttö ja tupakointi, epäterveelliset ravintotottumukset sekä liikunnan vähäisyys. (Virolainen 2012, 32.) Pitkittyneenä stressi voi muuttua uupumukseksi. Työuupumuksen oireita ovat voimakas väsymys, joka ei katoa lepäämällä, kyynisyys sekä alenunut aikaansaamisen tunne työssä. (Työterveyslaitos 2020.)

3.2.3 Tunteet

Tunteet jakautuvat primaari- ja sekundaaritunteisiin. Primaaritunteilla tarkoitetaan tunne-reaktiota, jotka heräävät tietyissä tilanteissa ja sekundaaritunteilla tarkoitetaan reaktioita primaaritunteisiin. Usein tunteita pidetään ajatusten vastakohtana, mikä on harhaanjohtavaa sikäli, että tunteet ja ajatukset liittyvät tiiviisti yhteen. Ajatus edeltää tunnetta, vain vaistonvaraisissa reaktioissa emotio voi syntyä ilman tilanteen tietoista tulkintaa. Tunteet ja ajatukset vaikuttavat toisiinsa. Ajatukset herättävät tunteita ja tunteet taas aikaansaavat uusia ajatuksia ja uusia tunteita. (Aulankoski 2019, 33–34.)

Daniel Goleman määrittelee tunneälyn omien ja toisten tunteiden tunnistamiseksi sekä itsen motivoimiseksi. Se tarkoittaa tunteiden hallitsemista sekä itsessämme että suhteissamme muihin ihmisiin. (Goleman 1998, 15.) Tunneälyn käsitteeseen kuuluu tunteiden havaitseminen ja niiden käyttö ajattelun tukena sekä tunteiden ymmärtäminen ja hallinta (Ojanen 2014, 253–254). Tunneäly voidaan määritellä kyvykkyytenä havainnoida ja tulkita tunteita sekä tarpeita. Tunneälyä tarvitaan ihmissuhteiden luomiseen, ylläpitoon ja niissä toimimiseen tyydyttävällä tavalla. Tunneäly voi olla toisiin suuntautuvaa eli interpersoonallista tai itseen suuntautuvaa eli intrapersoonallista. (Ajanko 2016, 191.)

Tunneälykäs johtaja kykenee havainnoimaan, nimeämään, ottamaan vastaan sekä käsittelemään omia ja toisten tunteita. Hän tarvitsee empatiaa ylläpitääkseen suhteita toisiin. Tunneälyllä varustettu johtaja solmii luottamuksellisia suhteita ja hallitsee hyvin vuorovaikutustaidot. Kaikki keinot, joilla tunneälyä voidaan lisätä, ovat johtajalle äärimmäisen tärkeitä. Perinteinen älykkyydosamäärä on melko pysyvä, mutta tunneälyä voi tietoisesti harjoittaa ja kehittää. (Ajanko 2016, 192, 201, 203.)

On olemassa monia strategioita hallita tunteita. Osaa niistä voidaan käyttää ennen tunteen ilmestymistä. Voimme esimerkiksi valita miellyttäviä aktiviteetteja työpaikalla tehdäksemme työn mielekkäämmäksi tai voimme yksinkertaisesti kiinnittää huomion työn positiivisiin puoliin. Toisia strategioita voidaan käyttää siinä vaiheessa, kun tunne on jo ilmestynyt. Voimme tukahduttaa emotionaalisen reaktion välttääksemme argumentit, jotka saattavat aiheuttaa tuhoisia ongelmia työpaikalla. On olemassa myös lukuisia muita tunteita tasoittavia strategioita, jotka sopivat käytettäväksi eri tilanteissa. Sellaisia ovat esimerkiksi fyysiset harjoitukset, refleктоivat ajatustekniikat sekä meditaatio. (Neck ym. 2020, 154.)

Meditaatio ei ole ajatuksia tai tunteita, siksi ajatuksiin ja tunteisiin syntyy etäisyyttä. Etäisyyden avulla voidaan nähdä realistisemmin omia ajatuksia ja se, että ajatukset ovat mielen tuottamia tulkintoja todellisuudesta, eivätkä todellisuuden suoraa havainnointia. Etäisyys kehittää tunteiden hallintaa ja sääntelyä. Kun ajatukset ja tunteet ymmärretään mielen tuottamiksi reaktioiksi, niiden valta vähenee. (Aulankoski 2019, 34.)

3.2.4 Arvot

Arvot ovat asioita, joita ihmiset pitävät tärkeinä elämässään ja joiden mukaan he jäsensivät kokemuksiaan. Ne ovat asioita, jotka määrittävät toiveita ja tavoitteita sekä kriteereitä, jotka ohjaavat valintoja. (Juuti 1989, 258.) Henkinen kunto tarkoittaa sitä, että ihminen tiedostaa omat arvonsa ja soveltaa niitä käytäntöön. Elämällä koetaan olevan syvempi merkitys, kun ihminen on tasapainossa itsensä ja ympäristönsä kanssa. (Sydänmaanlakka 2019, 20.)

Sydänmaanlakan mukaan arvot ovat osa tunteita. Ne voidaan määritellä ajatuksiksi, joissa on tunne. Arvot liittyvät usein yksilön tarpeisiin ja niiden muuttaminen vaatii usein aikaa ja syvällisempää pohdiskelua. Jos olemme tietoisia omista arvoistamme ja toimimme niiden mukaisesti, johdamme itseämme arvojemme perusteella ja elämme sopusoinnussa itsemme kanssa. (Sydänmaanlakka 2019, 176, 219–220, 223.)

Arvojen taustalla vaikuttavat muun muassa kulttuurin arvostukset, yhteisön arvot, kotikasvatus, koulutus ja harrastukset. Arvomaailma tuntuu usein absoluuttiselta ja todelta, vaikka se on oman mielen tulkintaa sekä merkityksenantoa. (Salmimies 2008, 46.) Monet toimintaamme ohjaavat arvot vaihtelevat ihmisitä ja kulttuureista toiseen. Ne eivät ole kuitenkaan absoluuttisia, vaan suhteellisia ja muuttuvaisia. (Mäkirintala 2011, 130.)

Arvot voivat olla joko fyysisiä, sosiaalisia, psyykkisiä tai henkisiä. Henkisyys liittyy yksilön syvimpiin arvoihin, joita voi olla vaikeaa ilmaista ainoastaan järjen tai tunteen keinoilla. Syvä henkisyys on täydellistä läsnäoloa sekä omien arvojen työstämistä ja sisäistämistä. (Sydänmaanlakka 2017, 221, 223.)

Arvoja ja hyveitä voidaan pitää läheisinä sukulaisina. Monet hyveet voivat olla arvoja. Arvot ovat asioita, jotka koemme arvokkaina ja joiden toivomme ohjaavan toimintaamme. Hyveet ovat eettisesti kestäviä arvoja, jotka olemme oppineet kasvatuksen tai

oppimisen kautta. Arvot ovat pyrkimystä toivottuun päämäärään ja hyveet ovat päämäärä, jonka olemme jo saavuttaneet ja jota jo toteutamme. Työntekijän kerran hankkimat hyveet ovat henkistä ja ammatillista pääomaa koko loppuelämän. (Kylliäinen 2012, 39, 54.)

Martin Seligman on luokitellut kuusi hyvettä, jotka ovat olleet tunnustettuja lähes kaikissa uskonnollisissa ja filosofisissa suuntauksissa jo kolmen tuhannen vuoden ajan. Yhteisiä hyveitä ovat viisaus ja tieto, rohkeus, humanisuus ja rakkaus, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus sekä henkisyys ja transsendenssi. (Seligman 2008, 161–162.)

Oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaaminen ja harmonia liittyvät henkiseen työhyvinvointiin. Henkiselle työhyvinvoinnille luo puitteita se, kun työllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia laajemmin yhteiskuntaan ja organisaation motiivina ovat puhtaat arvot pelkän voiton tavoittelun sijaan. (Virolainen 2012, 27.)

Henkilökohtaisten ja työorganisaation arvojen yhteensopivuus on tärkeää myös siksi, että toimiessaan arvojensa mukaisesti yksilö saavuttaa paremman motivaation. Tavoitteet on mahdollista saavuttaa helpommin, jos arvot ovat tavoitteiden mukaiset. Arvoja tulisi käyttää myös päätöksenteon välineenä organisaatiossa. Se on kuitenkin lähes mahdotonta, jos yksilön ja organisaation arvot eroavat toisistaan. Tämän takia omien arvojen tiedostaminen on tärkeää. (Åhman 2003, 52–53.)

4 Meditaatio

4.1 Meditaatio – mitä se on?

Ensimmäiset länsimaalaiset tieteelliset tutkimukset meditaatiosta ilmestyivät 1960-luvun lopussa. Huolimatta neljän vuosikymmenen tieteellisestä tutkimuksesta, meditaatiolla ei vielä ole yksinkertaista ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. (Manocha 2015, 40.) Tieteellisen tutkimuksen pioneeri Herbert Benson määritteli meditaation rentoutumisharjoitukseksi (Benson 2001). Meditaatio eroaa kuitenkin pelkästä rentoutumisesta aktiivisuutensa takia. Meditointi rentouttaa, mutta sen aikana kontrollia ei menetetä niin, että rentoutumisen myötä nukahdettaisiin. Meditaatiossa tarkkaavuutta pidetään yllä ja siinä pysytään sekä todellisesti että kuvainnollisesti hereillä. (Aulakoski 2019, 32.)

Suomalaisen meditaatiotutkimuksen pioneeri Lauri Rauhala luonnehti länsimaalaisten asennoitumista meditaatioon tajunnan kontrolloimisena ja sääntelynä sekä henkisen itsekasvatuksen metodina (Rauhala 1986, 33). Meditaatiota pidetään myös huomion keskittämisen metodina. Huomio keskitetään tiettyyn kohteeseen; ääneen, mantraan, hengitykseen tai muuhun konseptiin. Siitä käytetään ilmaisua ”keskittyvä meditaatio”. Elämysten virran vapaata tarkkailemista puolestaan voidaan kutsua ”tarkkailevaksi meditaatioksi”, johon myös mindfulness-meditaatio voidaan lukea. Nämä kaksi suuntausta eroavat toisistaan myös siinä, minkälainen merkitys asennoille, hengitykselle ja mantraille annetaan. Meditaation symbolina pidetään lootusasentoa, mutta istuminen ei ole välttämätöntä. Meditoida voi myös maaten tai kävellessä. Rauhallinen hengitys auttaa rentoutumaan, mutta hengitystekniikalla ei kuitenkaan ole merkitystä mielen tyhjentymisen kannalta. (Aulankoski 2019, 18–19.)

Erilaisista mindfulness-menetelmistä on viime aikoina kasvanut merkittävä ilmiö länsimaissa. Meditaatio on muokattu mindfulness-versiossa sellaiseen muotoon, jonka voi oppia nopeasti kuka tahansa ja jota kenen tahansa on mahdollista opettaa. Mielen meditatiiviset prosessit eivät sovi kuitenkaan erityisen hyvin asiaksi, jonka voi oppia kurssilla tai jota voi sellaisen pohjalta opettaa. Olennaista meditaatiossa ovat poikkeavat tietoisuuden tilat, joita ilman meditaatioon johdettava oppi jää vajavaiseksi. (Aulakoski 2019, 114.)

Ramesh Manochan mukaan pyhissä teksteissä meditaatiota kuvataan mielen hiljaisuudeksi. Manocha viittaa muun muassa Mahabhrata-teokseen, joka kuvailee meditaatiota tilaksi, jossa ei haluta mitään eikä ajatella mitään sekä taolaiseen Tao Te Chingiin, jossa kehoitetaan tyhjentämään mieli kaikista ajatuksista ja päästämään sydän rauhaan. (Manocha 2015, 42–43.)

Vanhat itäiset traditiot opettavat, että mielen ulkopuolella oleva tila ei ole vain saavutettavissa, vaan se on ihmiselämän päämäärä. Kun emme pysty hallitsemaan henkistä olemustamme mielen synnyttämällä ajatusten harhalla, kuinka voisimme olla oma perimmäinen itsemme ja kohtalomme mestareita? (Manocha 2015, 3.)

Meditaatio ei ole ajatusten muokkaamista, editoimista tai hidastamista, se on yksinkertaisesti ajattelun lopettamista. Se ei ole mielen täyttämistä, vaan mielen tyhjentämistä. (Manocha 2015, 2.) Meditaatio on irtautumista kaikista mielen ja kielen kahleista – päät-

telystä, pohdiskelusta ja analysoinnista. Meditaatiota voidaan käyttää mielen muokkaamiseen, mutta on kuitenkin syytä ymmärtää, että tyhjentyneen mielen tilassa vapaudutaan kaikista ajatuksista, tunteista ja asenteista. Ytimessään tietoisuutta avartava meditaatio ei ole mielen ohjaamista, vaan vapautumista siitä. (Aulakoski 2019, 9, 44.)

4.2 Flow

Flow on tavoitteellisen tekemisen tila, jossa ihminen keskittyy täysin tekemäänsä tehtävään. Ulkoiset häiriötekijät, kuten esimerkiksi melu, epämukavuus ja ajankulku – tai sisäiset ärsykkeet, kuten tarpeettomat ajatukset ja tunteet, eivät häiritse tehtävään keskittymistä. (Manocha 2015, 225.) Hetkellisen tietoisuuden virtauksen tilassa ihminen on kiinnostunut tehtävästä itsestään, eikä ulkoisista motiiveista, kuten tehtävästä saatavista palkkioista. (Virolainen & Virolainen 2016, 201.) Tietoisuuden virtauksen tilaan pääsyä työssä edesauttaa se, että yksilön kyvyt ovat sopusoinnussa työn vaatimuksiin ja haasteellisuuteen nähden ja että yksilö on kiinnostunut tehtävästä (Virolainen 2012, 85, 88). Flow-tilassa egon poissulkeutuminen on olennainen onnistumisen elementti. Hyvä suoriutuminen on mahdollista, kun mielen häiriötekijät eivät häiritse suoritusta. (Aulakoski 2019, 36.)

Korkeatasoinen flow on huomattavan samankaltainen tila kuin meditaatiossa saavutettava tila. Flow, huippukokemus, meditaatio ja mielen hiljaisuus ovatkin erilaisia luokitte-luita samalle asialle. Ne ovat syntyneet eri puolilla maailmaa, erilaisissa kulttuureissa eri aikakausina, mutta ne kuvailevat kuitenkin samaa ydinominaisuutta. Ne ovat tiloja, joita voidaan kutsua ”optimaaliseksi tietoisuudeksi” tai ”olemisen ideaalilaksiksi”. (Manocha 2015, 225–227.)

Flow-tilaa verrataan usein meditaatioon, mikä on perusteltua siksi, että flow:ssa ego meditaation tapaan vaimenee. Flow:ssa tekeminen tempaa mukaansa, ego väistyy ja keskittyminen mahdollistuu. Tehtävään keskityttäessä ei mietitä itseä eikä pohdita, mitä muut ajattelevat itsestä. Ajan- ja paikantaju katoavat ja ihminen on yhtä vain tekemisensä kanssa. Nämä tilat eroavat toisistaan siten, että meditoitaessa minuus katoaa aistivirtaan ja flow-tilassa tekemiseen. Flow-tilassa ja meditatiivisissa tiloissa keskittyminen on pois itsestä. Meditaatiossa ei siis vajota sisäisen maailman syövereihin, vaan mielen sfääri päinvastoin katoaa. (Aulakoski 2019, 35, 106.)

Kokemuksen flowksi muuttaminen ei ole helppoa, mutta lähes kuka tahansa voi kehittää kykyään tehdä niin (Csikszentmihalyi 2005, 130). Mielen hiljaisuuden meditaatiota harjoittamalla on mahdollista saavuttaa flow-tila enemmän tai vähemmän tahdon mukaisesti. Manocha suoritti tutkimuksia meditaation ja flown välisestä yhteydestä 450 henkilölle, jotka eivät olleet aiemmin meditoineet. Lisäksi tutkimuksia tehtiin yritysjohtajille ja korkeakouluopiskelijoille. Tutkimuksiin osallistui 25 yritysjohtajaa ja 50 korkeakouluopiskelijaa kahden viikon ajan. Johtajat meditoivat 30 minuuttia päivässä ja opiskelijat 20 minuuttia päivässä. Kaikissa tutkimuksissa selvisi, että virtauskokemusten ja mielen hiljaisuuden välinen korrelaatio oli huomattava. Tutkimukseen osallistujien kyky nauttia mielenrauhasta kasvoi ja samalla heidän kykynsä kokea virtausta parani. Työntekijät, jotka kokevat virtauskokemuksia ovat useimmiten tyytyväisempiä työhönsä ja he ovat tuottavampia ja sitoutuvampia organisaatioon. Se tarkoittaa korkeampaa moraalaa ja positiivisempaa yrityskulttuuria. (Manocha 2015, 205–206, 230, 233–235.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Aineiston hankinta

Opinnäytetyön aineistoa varten haastateltiin esimies- ja johtotehtävissä sekä asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä neljästä eri julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiosta. Haastateltaviksi valittiin pääkaupunkiseudulla asuvia eri-ikäisiä miehiä ja naisia. Haastateltavien työnkuva liittyy oleellisesti liiketalouteen ja yhdellä haastateltavista sosiaali- ja terveystalouteen. Haastateltavista kolme työskentelee tehtävissä, joissa tarvitaan säännöllisesti erilaisia esimies- tai johtamistaitoja. Yksi haastateltavista työskentelee asiantuntijatehtävissä, mutta tämän ei katsottu haittaavan tutkimusta, koska ennen haastattelua asiantuntija oli työskennellyt usean vuoden ajan esimiestehtävissä ja harjoittanut meditaatiota. Kaikki haastateltavat ovat meditoineet säännöllisesti 5–28 vuoden ajan. Haastateltavat on nimetty opinnäytetyössä seuraavasti: asiantuntija, ylläpitopäällikkö, myyntijohtaja ja yritysjohtaja.

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltaviin. Se antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteeseen. Haastattelussa on mahdollista saada esiin motiiveja, jotka ovat vastausten taustalla sekä vaihdella aiheiden järjestystä. Haastattelun muita etuja kyselylomakkeeseen verrattuna ovat muun muassa se, että haastattelulla on suurempi mahdollisuus motivoida tutkimukseen osallistuvia henkilöitä, se sallii täsmennykset ja observoinnin ja

sen avulla on mahdollista saada kuvaavia esimerkkejä. Lisäksi se sopii paremmin aihealueille, joita ei ole laajasti tutkittu. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 34–36.)

Haastateltavat valikoituivat työhön siksi, että haastateltavat ovat meditoineet usean vuoden ajan ja heillä on runsaasti kokemusta ja ymmärrystä aihealueesta. Koska meditaation harjoittaminen on edelleen hyvin marginaali-ilmiö suomalaisessa yhteiskunnassa, kyselylomakkeella ei olisi todennäköisesti tavoitettu riittävästi haluttua kohderyhmää. Opinnäytetyössä käsitellään meditaatiota, flowta ja itsensä johtamista. Mielen tyhjentävä meditaatio katsottiin tässä yhteydessä vähemmän kartoitetuksi ja tuntemattommaksi aihealueeksi. Haastatteluihin valikoidut teemat vaativat myös joustavuutta sekä mahdollisuuden selventäville ja syventäville lisäkysymyksille. Lisäksi haastatteluiden kysymykset vaativat mahdollisuuden laajemmille perusteluille sekä monitahoisille ja rönksyileville vastauksille.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tässä työssä se tarkoittaa sitä, että haastatteluissa käytettiin tiettyjä teemoja, jotka perustuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Teemat ilmoitettiin haastateltaville etukäteen. Teemoista oli laadittu myös haastattelurunko ja kysymyksiä, joiden mukaan pääasiassa edettiin. Teemojen puitteissa käytiin myös vapaampaa keskustelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain ja ne tallennettiin matkapuhelimen äänitallentimella, joka mahdollisti haastattelujen litteroinnin ja analysoinnin jälkeenpäin. Haastattelupaikkoina olivat haastateltavan työpaikka, kirjaston ryhmätyötila, haastattelijan koti ja organisaation auditorio. Kaikki haastattelupaikat olivat rauhallisia, eikä niissä ollut ulkoisia häiriötekijöitä. Haastattelut olivat pituudeltaan noin 45 minuuttia. Aineisto kerättiin 27.1.–4.2.2020 välisenä aikana. Teemahaastattelussa oleellista on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. Teemahaastattelussa huomioidaan se, että ihmisten tulkinnat asioista sekä asioille annetut merkitykset ovat keskiössä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Teemahaastattelu ominaispiirteitä ovat muun muassa se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osioita ja päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteissa mukana olleille. Lisäksi haastattelijalla on etukäteen kehitetty haastattelurunko, jonka mukaan edetään. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 47–48.)

Haastattelu rakennettiin meditaation ja itsensä johtamisen teemojen ympärille. Itsensä johtamisen aihealueen laajuuden vuoksi, fyysinen kunto on jätetty opinnäytetyöstä kokonaan pois ja mielen toiminnot käsittävät pelkästään ajattelun, stressin, luovuuden ja intuition. Haastateltavat pohtivat teemoja omaehtoisesti hyvin laaja-alaisesti ja puhe rön-syili toisinaan esimerkiksi havainnointiin, keskittymiseen sekä fyysiseen kuntoon, jotka oleellisesti liittyvät meditaatioon ja itsensä johtamiseen, mutta ovat rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Teemahaastattelun pääkysymykset on esitetty liitteessä 1 (ks. liite 1).

Haastatteluiden tavoite oli selvittää esitettyjen teemojen ja kysymysten kautta, miten mielen tyhjentävä meditaatio vaikuttaa itsensä johtamiseen. Lisäksi pyrittiin selvittämään meditaation ja flown välistä yhteyttä. Haastattelut etenivät kysymysrungon mukaisesti samassa järjestyksessä jokaisessa haastattelussa. Koska teemoista ja aiheista käytiin myös melko vapaamuotoista keskustelua, haastateltavat yhdistelivät teemoja ja aiheita kertoessaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

Ensimmäiseksi teemaksi oli valittu meditaatio. Tarkasteltaessa meditaation vaikutuksia itsensä johtamiseen oli aiheellista ensin selvittää, mitä meditaatio haastateltaville tarkoittaa ja mitä meditaatiossa tapahtuu. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin heidän meditaatiotottumuksia. Esimiestyö ja johtaminen on hektistä työtä, ja siksi katsottiin tärkeäksi kartoittaa meditaatioon käytettyä aikaa. Mikä on optimaalinen meditaatioon investoitu aika, jotta meditaatiosta koetaan olevan hyötyä omassa elämässä.

Seuraavan teeman kautta kartoitettiin vastauksia siihen, millä tavalla haastateltavat arvioivat meditaation ja sen avulla saavutetun henkisen kasvun vaikuttavan oman työn tekemiseen ja työyhteisön henkisyteen ja hyvinvointiin. Oleelliseksi katsottiin myös selvittää se, harjoittavatko haastateltavat meditaatiota työpaikalla ja olivatko he pyrkineet integroimaan meditaation työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan.

Itsensä johtamisen ja meditaation teemaa lähestyttiin itsetuntemuksen, mielen toiminnan, stressin ja stressin hallinnan, tunteiden ja tunneälyn, luovuuden, intuition sekä arvojen ja hyveiden kautta. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, millä tavalla haastateltavat kokivat meditaation vaikuttaneen näihin toimintoihin.

Viimeisenä teeman käsiteltiin meditaation ja flown yhteyttä. Flow on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi työelämässä, koska sen katsotaan edesauttavan tuottavuutta, luo-

vuutta, työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Tämän teeman tarkoitus oli selventää, meditaation ja flown suhdetta sekä sitä, miten haastateltavat arvioivat meditaation vaikuttavan flow-tilaan pääsyä ja missä muissa tilanteissa kuin työpaikalla he kokivat saavuttavansa flow-tilan.

5.2 Aineiston analyysi

Analyysiä varten haastatteluissa nauhoitettu aineisto litteroitiin eli muutettiin tekstiksi. Litterointi tapahtui muutaman päivän sisällä haastatteluista. Aineisto litteroitiin sanatarkasti, mutta aineistoa ei katsottu aiheelliseksi purkaa niin pikkutarkasti, että siihen olisi merkitty haastattelujen osapuolten taukoja, huokauksia, äänenpainoja tai naurahduksia (Hirsjärvi & Hurme. 2009, 140). Aineiston litteroinnissa sanoja kertyi noin 8300. Aiheeseen liittyvät keskustelut ja selkeästi epäolennaiset asiat jätettiin litteroinnista pois. Haastateltavien sitaatteja on avattu lisäämällä tekstiin joitakin merkitysyksikköjä, jotta lukija saisi paremman käsityksen puhutusta aiheesta ja teksti muuttuisi helpommin lähestyttäväksi. Lisätyt sanat on merkitty sulkuihin selventämään lukijalle haastateltavien alkuperäistä puhetta.

Aineiston analyysiin käytettiin teemoittelua. Aineisto paloiteltiin osiin ja järjestettiin teema-alueittain Word-tekstinkäsittelyohjelmassa. Aineistosta pyrittiin poimimaan tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat. Jokaisen teeman alle koottiin aineistosta selkeät kohdat, joissa puhutaan samasta teemasta. Niihin lisättiin myös kohtia, jotka kuuluvat muihin teemoihin, mutta joissa käsitellään samaan teemaan kuuluvia näkemyksiä. Jokaisen haastateltavan tunnistustiedot merkittiin liitettyihin otteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 141, 173.) Teemoittelulla tulosten yksityiskohtainen tarkastelu ja tulkitseminen muuttui helpommaksi ja kokonaisuudesta pystyttiin tunnistamaan keskeiset tulokset selkeästi. Teemat pohjautuivat pääsääntöisesti teemahaastattelun haastattelurunkoon, mutta aineistosta nousi esille myös muita mielenkiintoisia teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173).

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa aineiston tulokset esitetään opinnäytetyön viitekehyksestä valittujen teemojen kautta. Teemoja ovat meditaatio, meditaation yhteys työhön ja henkisyyteen sekä itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen käsittää itsetuntemuksen, mielen ja ajattelun,

stressin, luovuuden ja intuition sekä arvojen ja hyveiden osa-alueet. Viimeisessä teemassa käydään läpi meditaation ja flown suhdetta.

Totuudellisuus ja puolueettomuus ovat tutkimuksen keskeisiä periaatteita. Tutkimuksen tulee tavoitella totuutta ja pyrkiä käsittelytavaltaan ja asennoitumisellaan objektiivisyyteen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 114.) Tulosten analyysissä ja esittämisessä pyrittiin aineiston puolueettomaan ja neutraaliin tarkasteluun ja tulokset pyrittiin esittämään työn kannalta loogisessa ja ymmärrettävässä järjestyksessä. Huomioitavaa kuitenkin on, että osa tuloksista on keskenään päällekkäisiä ja niillä on ristikkäisiä vaikutuksia toisiinsa.

6.1 Meditaatio on ajatuksetonta tietoisuutta

Kaikki haastateltavat hyödyntävät meditoidessaan mielen hiljentämisen meditaatiota, jossa pyritään tyhjentämään mieli kaikista ajatuksista. Meditaatio tarkoittaa ajatuksetonta tietoisuutta ja mielen hiljentymistä, kuten vanhoissa pyhissä teksteissä todetaan. Meditaatiota kuvailtiin yhdistymiseksi kaikkialla olevaan, jossa vapaudutaan kaikesta mielen ohjailusta ja mielen häiriötekijät poistuvat. Meditaatiota luonnehdittiin myös hengen olotilaksi ja kahden ajatuksen välissä olevaksi tilaksi. Meditaatiossa saavutetaan virtaustila, jolloin hermosto rauhoittuu ja kahden ajatuksen välissä oleva tila laajentuu, mikä mahdollistaa ajatuksettomuuden ja mielen hiljaisuuden kasvun. Meditaation prosessiin kuuluu olennaisesti myös introspektio eli itsetutkiskelu.

Meditaatio ei ole mitään muuta kuin oman egon ja mielen hiljentymistä. Kaikki oivaltaneet profeetat ja inkarnaatiot ovat todenneet tämän. Päämäärä on totuuden oivaltaminen. Se mikä on totta ja mikä harhaa. Harha syntyy ihmisen aivoissa ajatteluna. Totuus on ihmisessä elämä itse. Se on jokaisessa ihmisessä. Sen päälle tapahtuu ajattelun harha. Todellisuus suhteessa ihmiseen tapahtuu ihmisen sisällä, ei ulkopuolella. Ihmisellä voi olla kaikki mahdollinen hyvinvointi, mutta jos ihmisen sisäpuolella on mustaa, niin hän on helvetissä. (Yritysjohdaja.)

Meditaatiossa tavallaan tullaan siihen hengen olotilaan ja ollaan tajuisina siinä olo-tilassa. Kahden ajatuksen välissä oleva tila, joka sitten niinku laajenee... Mulla ainakin tuntuu sillä tavalla, että alkaa virtaamaan niin kun jotenkin sisällä paremmin ja stressi alkaa katoamaan ja päivän aikana tulleet kuormitukset alkavat purkautumaan. Tulee semmoinen kevyt olo ja samalla pääsee nykyhetkeen monesti. (Ylläpitöpäällikkö.)

Se tarkoittaa rauhoittumista, mielen tyhjentämistä. Jollain lailla huomaa, että se rauhoittaa hermostoa. Ei turhat ajatukset jää pyörii päässä. Ehkä sellaista yhteyttä johonkin, mitä ei osaa kuvailla tai sanoa. Siitä tulee sellaista hyvää oloa ja mitä enemmän meditoi, sitä voimakkaammin se tuntuu. (Asiantuntija.)

Meditaation todettiin tarkoittavan jumalyhteyttä, jonka välittäjänä toimii guru eli hengellinen opastaja. Gurun tehtävä on herättää elämänvoima eli se voima, joka saa aikaan ajatuksettomuuden ja yhteyden kollektiiviseen tietoisuuteen.

Meditaatio tarkoittaa jumalyhteyttä. Olennaista meditaatiossa on se, että on guru. Koska guru on avain siihen jumalyhteyteen. Guru on se, joka herättää jokaisen ihmisen sisällä olevan elämänvoiman, joka on meditaation antaja. (Yritysjohdaja.)

Meditaatio kuvailtiin tilaksi, jossa illuusiot katoavat. Illuusiolla tarkoitetaan ajattelun tuottamaa harhaa. Meditatiivisessa tilassa kohdataan nykyhetki ja ihminen täyttyy ilolla. Meditaation vaikutukset koettiin myönteisiksi ja sen todettiin muuttaneen omaa elämää perinpohjaisesti.

Sillä hetkellä, kun on oikeasti meditaatiossa, niin täyttyy ilolla. Ehkä en käytä rakkaus-sanaa, joten käytetään mieluummin sanaa ilo. Yritän sillä tavalla, että pääsis edes pieneksi hetkeksi niin sanotusti ajatuksettomaksi. Silloin yhdistyy kaikkialla olevaan, sen tuntee ilolla ja tulen tähän nykyhetkeen. Joskus enemmän ja joskus vähemmän. (Myyntijohtaja.)

Mun mielestä suurin asia tässä on se, että niin sanottuna normaalihetkenä lentää ansaan yhtä soittoa, koska mieli lähtee lentämään ja huomaa, missä illuusiossa on suurimman osaa päivästä. 28 vuotta on tullut parempi olo. Elämä muuttui täysin ja aiemmin olin täysin toisenlainen ihminen. Niin kuin yö ja päivä. Kun aamulla herään, niin ajattelen, että jees, taas yks päivä lisää pelkkää nautiskelua. En osaa muilla lailla selittää. Oma sisäinen hyvinvointi. On hyvä olo aamusta iltaan. (Myyntijohtaja.)

Meditaatiota harjoitetaan kotona, mutta oman kehittymisen kannalta koettiin tärkeäksi myös säännöllinen meditoiminen muiden kanssa. Sosiaalisen tuen katsottiin lisäävän hyvinvointia ja sitoutumista meditaation harjoittamiseen. Meditaatiota harjoitetaan tuolilla tai lattialla istuen. Osa haastateltavista kertoi sytyttävänsä kynttilän ennen harjoitusta ja käyttävänsä mantroja meditoidessaan.

Kaikki haastateltavat meditoivat 1–2 kertaa päivässä noin 10–60 minuutin ajan. Keskimäärin meditoimiseen käytetään aikaa noin 20–30 minuuttia. Jo kymmenen minuutin mietiskelyn koettiin lisäävän hyvinvointia. Useammin kuin kerran päivässä harjoitettavan meditaation arvioitiin vaikuttavan omaan mielenrauhaan suotuisammin ja edistävän meditaation kehittymistä paremmin kuin kerran päivässä toteutettu harjoitus.

Niin tavallaan toivoo, että se (meditaatio) kehittyis ja menis eteenpäin. Nyt kun olen meditoinut vain kerran päivässä, huomaan sen, että se kehitys ei välttämättä mene eteenpäin, et niinku pitäis antaa sille taas enemmän aikaa, kunnes tulee sellainen elämäntilanne, että se on taas mahdollista. (Asiantuntija.)

Mietiskely on kamppailua, siinä ei voi onnistua ilman ponnistuksia. Mielen hallintaa ei voi saavuttaa pelkän syntymän perusteella. Ne, jotka onnistuvat siinä, voivat kiittää sinnikkyytään onnistumisestaan. (Osborne 1980, 77.) Meditaatio on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Oma halu ja tehokkuus ratkaisevat etenemisen ja kasvun tason. Kehitystä tapahtuu, jos on itse valmis panostamaan harjoitteluun.

Jos on oma halu, niin tämä on helppoa. Tämä on jokapäiväistä oppimista. Opin joka päivä jotakin. Jos ajattelisi, että tulisi valmiiksi ja vois olla meditaatiossa pitkät päivät, niin se on mahdottomuus. Se on täysin mahdottomuus. Tällasessa yhteiskunnassa se on pakko ajatella. Jos ajattelet, niin et ole suinkaan meditaatiossa. Tämä on opin tie alusta loppuun. Otan tämän sisäisenä lottovoittona...Tämä on elävä prosessi. (Myyntijohtaja.)

6.2 Meditaatio, positiivinen työvire ja henkisyys

Henkisen johtajuuden näkökulmasta käsin ihmisen kehittymiselle on tärkeää henkinen kasvu. Henkisyttä itsessään voi kehittää monella tapaa, mutta henkisyyden ja syvemmän yhteyden omaan itseän todettiin kehittyvän ennen kaikkea meditaation ja mielen hiljaisuuden kautta.

Henkisyttä voi harjoittaa monella tavalla. Ajatuksellisella tasolla järkeillä ja filosofisesti keskustella asioista. Keskusteleminen on aina hyvä: Mitä elämä on? Mikä on elämän merkitys? Kaikki filosofinen on kuitenkin aina vain ajatuksellista, ihan puhdasta harhaa, sillä ajattelun maailma on harhaa. Se on yksiselitteisesti todellisuuden näkökulmasta niin. Todellisuus on ajattelun yläpuolella. Se on jotain muuta. Spirituaalinen evoluutio lopultakin tarkoittaa sitä, että löytyy joku keino, millä pääsee ajattelun yläpuolelle. Alkaa ymmärtää ylipäättänsä mitä on, ja sitä ymmärrystä voi kehittää meditoimalla. (Yritysjohtaja.)

Muiden johtaminen ja esimiestyö ovat vaativaa työtä. Hyvään johtajuuteen kuuluu oman itsen hallinta ja tasapainoinen toiminta. Meditaatio ja henkinen kehittyminen tuovat elämään ja työntekoon lisää tasapainoa. Tasapainoinen olotila jatkuu myös meditaatioharjoitteen jälkeen ja vähentää päänsisäistä puhetta ja pelkoja. Ajattelu ja päätöksien teko eivät tapahdu enää itsekkäistä lähtökohdista käsin, kun pelko ei ohjaa toimintaa. Johtajan tasapainoinen ja positiivinen olotila välittyy koko työyhteisölle ja lisää yleistä työssä viihtyvyyttä ja henkistä hyvinvointia.

Meditaatio tuottaa automaattisesti balanssia, mikä säilyy meditaation jälkeenkin. Vaikka pitää taas ajatella, niin päässä pyörii vähemmän mielikuvitus tai tunneajatuksia, pelkoja ja kaikenlaisia harhoja. (Yritysjohtaja.)

Henkinen tasapaino edesauttaa myös sitä, että asioihin ei jäädä niin helposti kiinni, eikä niitä pyöritellä päiväkausia mielessä. Ylläpitopäällikkö luonnehti tilaa ”detachment”-sanaa, jolla hän viittaa tietynlaiseen riippumattomuuteen ja kykyyn ottaa asioihin etäisyyttä. Kun mieli on tasapainossa, ei asioihin reagoida voimallisesti. Mielen hillintä lisääntyy ja harkinta kasvaa.

Mä sanoisin tohon, et pysyy paremmin balanssissa ja pystyy monesti vain todistamaan jotain asioita, eikä lähde ite reagoimaan mukaan niihin asioihin. Pysyy sellainen tietty detachment, sellainen etäisyys asioihin sisäisesti. Ainakin paremmin kuin normaalisti. Ja tota kylhän siitä (meditaatiosta) saa iloa ja autuutta ja tasapainoa elämään. (Ylläpitopäällikkö.)

Kaikki haastateltavat kokivat meditaation kehittäneen heitä ihmisinä ja vaikuttaneen työyhteisössä toimimiseen ja omaan johtajuuteen positiivisesti. Myönteinen asenne ja mielen tasapaino välittyvät automaattisesti muille ihmisille, mikä edesauttaa aidon ja sitoutuneen yhteistyöhön kehittymistä.

Näen sen itse niin, että se (meditaatio) on auttanut mua olemaan yhteydessä mun ympäristöön toisella lailla ja mun kautta se menee myös muille ihmisille, vaikken puhuisi heille sanaakaan meditaatiosta. Musta tuntuu, että se välittyy heille mun asenteen ja olemuksen kautta. Automaattisesti, jotenkin, jollain lailla. (Asiantuntija.)

Meditaatiota harjoitetaan harvoin tai ei ollenkaan työpaikalla. Suurin osa haastateltavista ei ollut ehdottanut meditaatiotilaisuuden järjestämistä työpaikalla. Meditaatiotilaisuuden organisoiminen koettiin hankalaksi järjestää esimerkiksi isossa valtion organisaatiossa tai uudessa työpaikassa. Yritysjohtaja sen sijaan harjoittaa meditaatiota työpaikallaan ja koki omaksi tehtäväkseen tarjota työntekijöille mahdollisuuden meditaation harjoittamiseen. Yritysjohtaja koki, että meditaation harjoittaminen lisää positiivista työvirettä ja vahvistaa henkisyyden kokemusta työyhteisössä, mikä todentuu syvänä motivaation tunteena ja työn ilona. Työntekijä ei ole kiinnostunut pelkästään työstä saatavasta palkasta tai lomasta, vaan työn tekeminen on palkkio jo sinänsä.

Meditaatio antaa työntekijöille voimaa, stressinsietokykyä ja motivaatiota työhön. Työntekijät ovat alkaneet tiedostaa, että työ on elämä itse eli työtä ei tehdä vain lomaa ja palkkaa varten. Työn idea on itsessään merkittävä ja synnyttää iloa työstä. Samalla syntyy kollektiivisuutta ja sen kautta syntyy taas ymmärrystä työn tasa-arvoisuudesta. Jokaisella on oma tärkeä osa työyhteisössä, oli se sitten millä tasolla tahansa. (Yritysjohtaja.)

Stressi on pimeyttä. Meditaation kautta ihmiseen syttyy valo. Ja valo on ihmisessä edelleen, vaikka meditaatio loppuu. Työstä tulee kivaa ja kaikesta, mitä tekee, tulee positiivista. Tehtävät tehdään iloiten. (Yritysjohtaja.)

6.3 Meditaation vaikutukset itsensä johtamiseen

6.3.1 Itsetuntemuksen kaksi traditiota

Meditaatio vaikuttaa syvempään ymmärrykseen ja käsitykseen omasta itsestä. Tietynlaista itsetuntemusta koettiin syntyvän introspektion ja itsereflektoinnin kautta, mutta todellinen tutustuminen omaan itseen tapahtuu mielen tyhjentäessä. Meditaatio auttaa päästämään irti virheellisistä käsityksistä omasta minuudesta ja sen avulla samaistuminen omiin, tunteisiin, ulkonäköön ja ajatuksiin loppuu. Kun mieli tyhjenee, mielen ja egon takana oleva todellinen itse pääsee esille ja ”kuka minä olen?” -kysymykselle löytyy vastaus.

On paljokin varmasti, tavallaan just sen niinku introspektion kautta. Olen oppinut tuntemaan varmasti itseäni paremmin siinä mielessä. (Ylläpitopäällikkö.)

Meditaatiossa syntyy itsetuntemusta eli ymmärtää syvemmin minkälainen on. Karkeasti on luonne. Temperamentti voi olla esimerkiksi helposti tulistuva ja toinen on pitkähermoisempi. Eli on erilaisia luonteenpiirteitä. Mutta sitten meditaation avulla alkaa ymmärtää, että luonteen yläpuolella on syvällisempiä asioita ja mistä ne johdetaan. Ihmisessä on menneisyyden osa ja tulevaisuuden osa, mitkä ihminen on pakotettu kuvittelemaan todellisuudeksi. Menneisyyden ehdollistumista pumpppaamaan automaattisesti mieleen menneisyyden asioita, jotka saavat ihmiset reagoimaan tietyllä tavalla. Siitä seuraa itselle ymmärrystä, miksi minä reagoin esimerkiksi punaiseen väriin tällä tavalla tai pimeyteen tai mihin tahansa. Sitä siis alkaa ymmärtää, että sehän on vaan omassa päässä olevia kuvitelmia. Ja kun sen ymmärtää, niitä voi alkaa käsittelemään ja päästä niistä eroon. Koska mistään ei voi päästä eroon, jos ei tiedä mikä se ongelma on. Ja sama koskee myös tulevaisuuteen suuntautuvia asioita; egoa, joka haluaa asioita. Meditaation kautta alkaa hahmottamaan sitä oliota, mikä on ja voi alkaa puhdistaa sitä oliota, mikä on, mikä on vain väärinkäsitysten summa. Oikea itse on jotain ihan muuta. (Yritysjohtaja.)

6.3.2 Ajattelun harha

Mielen toimintaan ja ajatteluun on mahdollista vaikuttaa erilaisilla ajattelun hallinnan keinoilla, joilla ajattelua voidaan ohjata tai se on mahdollista rajalliseksi ajaksi lopettaa kokonaan. Esimiehen ja johtajan tärkeinä taitoina voidaankin pitää ajattelun ja huomion kirkkautta ja niiden suuntaamista haluttuun kohteeseen sekä kykyä vaimentaa oman päänsisäinen puhe.

Ihminen pystyy todennäköisesti havaitsemaan vain rajoitetun osan todellisuudesta. Havaitseminen riippuu usein siitä mihin tarkkaavaisuus suunnataan. Havaitseminen riippuu myös aikaisemmista kokemuksistamme, jotka toimivat ikään kuin mielen suodattimina. Ihminen luo itse sen minkä haluaa nähdä ja jää usein kiinni vanhoihin havaintoihin, joiden kautta syntyvät mielikuvat ja ennako-odotukset vahvistavat itse itseään. ”Mielen silmälasit” ovat suodattimet, joiden läpi ihmiset tulkitsevat havaintojaan. (Sydänmaanlakka 2017, 144–145.)

Jos mieli on koko ajan lukemattomien ajatusten peitossa ja hyppii ajatuksesta toiseen, on vaikeaa nähdä mielen taakse. ”Mielen silmälasien” koettiin kirkastuvan meditaation avulla. Meditaatio vähentää ajatusten harhailua menneen ja tulevan välillä sekä ylimääräistä pinnallista mielikuvittelua ja omiin ajatuksiin samaistumista. Ajatukset selkiytyvät ja fokuusoituvat oleelliseen – siihen mikä on totta. Levoton mieli rauhoittuu ja saavutetaan mielenrauha ja puhtaampi havainnointikyky, mikä on perusta uuden luomiselle.

Miksi huolehdi tulevaisuudesta, kun et tunne kunnolla edes nykyisyyttä? Huolehdi nykyisyydestä, niin tulevaisuus huolehtii itse itsestään. (Osborne 1980, 93.)

Ajattelu luo vain mielikuvituksellista harhaa. Harha ei koskaan synnytä todellisuutta. Mielikuvitus on vain fantasiaa, eikä se ratkaise konkreettisesti liiketoiminnassa tapahtuvia ongelmia...Meditaatio parantaa järkeilykykyä, harhainen fantasiaunteilu tai mielikuvittelu rauhoittuu ja tilalle jää puhtaampi todellisuuden havainnointikyky. Se on perusta sille, että voi luoda jotakin uutta ja kehittäväää. Se on meditaation idea, kun harha häviää, ymmärtää mitä todellisuudessa pitää tehdä. (Yritysjohtaja.)

Keskittymiskyky on henkinen taito ja sitä on mahdollista parantaa harjoittelemalla. Kognitiiviset aivotutkijat ovat alkaneet huomioida yhä enemmän perinteisiä meditaatiotekniikoita, jotka heidän näkökulmasta parantavat huomion ohjaamista ja keskittymiskykyä. Perinteisten meditaatiotekniikoiden hengellinen merkitys ei ole keskittymiskyvyn parantaminen, mutta monia niistä voidaan pitää keinona parantaa sitä. (Goleman 2014, 51–52.)

Keskittymiskyvyn todettiin parantuneen tajunnan puhdistuessa ylimääräisestä ajattelun harhasta. Ylimääräisen ajattelun vähentyessä, huomio keskittyy olennaiseen kasvattaen rauhallisuutta ja itsevarmuutta.

Se (meditaatio) aika paljon vähentää sitä työstressiä ja sitä, ettei jää tietyt asiat pyörimään päässä. Rauhoittaa mieltä, parantaa unen laatua ja auttaa keskittymään olennaisiin asioihin ja se, ettei jää kiinni pikkujuttuihin, esimerkiksi semmisiin, jotka

muuten jäis harmittamaan ja joita jäis kelaamaan mielessä. Ja se (meditaatio) antaa itsevarmuutta ja rauhallisuutta. (Asiantuntija.)

6.3.3 Stressin illuusio

Stressin vaikutukset ihmisen psyykkisen ja fyysiseen terveyteen voivat olla vakavia. Stressi vähentää työhyvinvointia merkittävästi. Työperäinen stressi lisää kuluja ja työtehokkuus kärsii. Työperäinen stressi on yksi suurimmista sairauspoissaolojen syistä. (Virolainen 2012, 31.)

Stressin kuvailtiin ilmenevän ylivireytenä, hermostuneisuutena, ärtyisyytenä, kuumuutena ja fyysisenä sekä psyykkisenä kireytenä ja kipuna. Meditaation avulla pyritään vapautumaan stressiä tuottavista sisäisistä stressinaiheuttajista, joita voivat olla omat uskomukset, tottumukset ja itseä vahingoittavat muut haitalliset ajatusrakennelmat. Kun turhasta ajattelusta vapaudutaan, mieli ei lörpötle ja kiusaa negatiivisilla näkemyksillä. Meditaation ja siitä syntyvän syvän mielenrauhan koettiin ennaltaehkäisevän stressiä tehokkaasti.

Se (meditaatio) vähentää stressiä. Siinä vaiheessa, kun alkaa meditoimaan, niin sen huomaa herkemmin, että nyt mulla on tällästä alkavaa stressiä ja nyt mä olen aika stressaantunut. Koska se tekee sen, että ei ole niin helppo päästä meditatiiviseen tilaan. Sitten jos on meditoinut enemmän, niin sitä stressiä ei lähde edes syntymään. Siksi olisi hyvä, että sais meditoitua riittävästi, niin kun ennaltaehkäisevästi. (Asiantuntija.)

Meditaatiosta tulee sellanen tyyneys ja rauhallisuus, jos vaan osaa pysyä sellaisessa olemuksessa. Se on teflon stressaaville tilanteille enemmän. Tuntuu, että asiat hoituvat silleen vähän kuin itsestään. Ne ei niinku eskaloitu konfliktitilanteisiin niin helposti. Asiat menevät aika kivasti monesti, ei tule sellaisia vastakkainasetteluja. Kun katsoo välillä muita, niin ei tuu itselle niin helposti sellaisia kummallisia tilanteita. Mulla ei ole kuumuutta (stressiä ja kiihtymystä), enkä kuumene helposti. (Ylläpitopäällikkö.)

Stressinhallintaan on kehitetty monenlaisia rentoutumiskeinoja. Rentoutuminen ja stressinhallinta eivät ole varsinaisen meditaation eli mielen hiljaisuuden alkuperäinen tarkoitus, mutta mielen hiljentyessä myös haitalliset ajatusmallit ja hallitsemattoman mielen kaaos katoavat. Stressiä pidettiin illusiona, koska stressiä muodostuu monesti ihmisen oman ajattelun tuloksena. Meditaation avulla ihminen saa etäisyyttä ajatuksiin ja tunteisiin ja niiden merkitys pienenee. Meditaatiossa ihminen on totuudessa eli nykyhetkessä, eikä stressiä ole olemassa.

Ei ole stressiä, eikä sitä ole olemassakaan. Se on sellaista, mitä ihminen luo itse ja se on illuusio. Periaatteessa ei ole stressiä. Ei todellakaan ole. Mun filosofian mukaan, sitä ei ole. Jotkut ihmiset pääsevät siitä pois ajatuksen voimalla, mutta minä meditaation. (Myyntijohtaja.)

Stressi syntyy siitä, että on kiinni tulevaisuuden asioissa. Ego syöttää mieleen mielikuvituksellisia ajatuksia, ja ne ajatukset pyörii päässä. Sitä voi kutsua pullistuneeksi egoksi. Meditaation idea konkretisoituu siinä, että sen avulla mieli menee hiljaseks ja ajatukset ei enää pommita sitä ihmisen mieltä. Ajatukset häviää. Poks. Ja silloin häviää myös stressi. (Yritysjohtaja.)

6.3.4 Luovuus ja intuitio

Luovuus on kykyä oivaltaa jotain uutta ja odottamatonta. Luovuus tarkoittaa uusien asioiden näkemistä uusista näkökulmista. Se on jotain uutta, mitä ei ole aiemmin ollut olemassa. Stressiä ja hermostuneisuutta pidettiin luovuutta estävinä tuntemuksina. Luovuus vaatii rentoutta ja vapautta. Irti päästämistä ja säännöistä vapautumista. Mielen ja egon hiljentyessä luodaan otolliset olosuhteet luovuudelle ja uusien ideoiden vastaanottamiselle. Luovuus kumpuaa ajatusten hiljentyessä ja meditaatiota pidettiin harjoituksena luovuutta ja todellista oivaltamista varten.

Se luovuus tarkoittaa sitä, et oivaltaa jotain uutta. Luot jotain uutta, mitä ei ole ollut olemassakaan. Oivallusten syntyminen tarkoittaa aina sitä, et se syntyy täysin effortless, täysin pyrkimättä. Se vaan tulee. Silloin ihminen on niin sanotussa kollektiivisessa tietoisuudessa eli siis meditaatiossa eli luovuudessa. Siis silloin kun mieli ja ego on hiljaisia. Se on niin ikään kuin lahja tältä todellisuudelta, että tajuaa, että näinhän se oli. Sitä tarkoittaa luovuus. Meditaatio on siis harjoitus luovuutta varten, todellisen oivalluksen kehittämistä varten. (Yritysjohtaja.)

Intuition hyödyntämisestä voi olla paljon apua johtajille. Intuitiota käytetään tyypillisesti tilanteissa, joissa on paljon epävarmuutta, faktoja on vähän saatavilla tai joissa useat vaihtoehdot vaikuttavat toimivilta tai aikaa on rajallisesti käytettävissä. Johtamisen tilanteet eivät aina ole selkeitä ja niissä vaaditaan nopeita ratkaisuja. Innovaatioiden kehittämisessä intuitiosta on hyötyä, sillä sen avulla voidaan luoda uutta. (Virolainen & Virolainen 2016, 223.)

Meditaation todettiin lisäävän intuitiota, koska mielen tyhjentymisen ja hiljentyminen antavat tilaa intuition viesteille ja tehostavat niiden kuulemistä. Intuition avulla erotetaan oikea väärästä ja pystytään tekemään nopeita ratkaisuja. Meditaatio edistää mielen harmoniaa ja ajatuksettomassa tietoisuudessa intuition ääni pääsee kuuluviin.

Meditaatio auttaa olemaan tasapainossa ja sitä kautta edistää luovuutta ja itsensä kuuntelua ja sellaista tietynlaista hiljentymistä ja rauhoittumista. Niin sitä kautta se myös intuitio pääsee paremmin esiin. (Asiantuntija.)

Toi (intuitio) on automaattikeikka. Erottelen nopeasti oikean ja väärän. Ennen mä en välittänyt. Se on itsestään selvä, tulee selkärangasta. (Myyntijohtaja.)

Meditaation avulla pystyy aistimaan, mikä on hyvää ja mikä pahaa ja tämmöstä. Osaa ottaa etäisyyttä, jos näkee, että tossa ei ole kaikki varmaan ihan kunnossa. Osaa paremmin lukea tilannetta intuitiivisesti. (Ylläpitopäällikkö.)

Intuitio ei ole ajattelua, järkeilyä tai analyyttistä päättelyä. Se ei ole myöskään sama asia kuin vaisto tai toiveajattelu. Tärkeää on myös erottaa se omista tunteista, etenkin pe-loista. Hiljainen tieto, jossa hyödynnetään omaa koulutusta tai kokemusta, ei myöskään ole intuitio. (Virolainen & Virolainen 2016, 225.)

Meditaatio edesauttaa intuition kehittymistä ja kykyä tunnistaa intuitio, koska meditoimassa jatkuva ajattelu ja päänsisäinen puhe lakkaa ja ihminen on yhteydessä todelliseen itseensä ja kollektiiviseen tietoisuuteen. Säännöllistä meditoimista harjoittamalla on helpompi erottaa intuition ääni ehdollistumista, vaistoista, tunteista ja hiljaisesta tiedosta.

Intuitio on pyhä. Se on kollektiivisessa tietoisuudessa syntyvä idea, joka tulee mieleen. Se ei ole ehdollistuma, mikä on vain aivoihin sulloutunut joskus tapahtunut muisto. Mikä se on, se ranskalainen sanonta...déjà-vu. Se ei ole intuitio. Intuitiota ja ehdollistumaa on hyvin vaikea erottaa, jos ei ole oivaltanut todellisuutta eli meditoinut, eikä siis tunne hienojakoista järjestelmää, joka ilmoittaa kumpi se on. (Yritysjohtaja.)

6.3.5 Tunteet ja tunneäly

Buddhan mukaan kaikki olemassaolon fyysiset ja psyykkiset ilmiöt ovat katoavaisia. Ne syntyvät toistensa vaikutuksesta ja ovat olemassa vain pienen hetken kadotakseen jälleen. Kaikki muuttuu jatkuvasti. Tunteita ja ajatuksia voidaan verrata apinaan. Apina tarttuu yhteen oksaan ja päästää sen irti tarttuakseen toiseen. (Parpola & Koskikallio & Häneen-Anttila 2005, 110.)

Meditaatio ei poista kykyä tuntea tunteita, mutta tunteisiin suhtaudutaan eri tavalla. Meditaation kautta tunteisiin pystytään vaikuttamaan ja niitä pystytään ohjaamaan. Tunteisiin ja ajatuksiin saadaan etäisyyttä ja negatiivisten tunteiden hallitseva voima ja niiden tuottama kärsimys vähenee. Tunteiden ja ajatusten voima pienenee ja ymmärretään, että ne eivät ole tosia. Tunteet ovat vain tunteita ja ajatukset ajatuksia. Niitä tulee ja menee – eikä niihin takerruta.

Mä koen, että negatiiviste tunteet ovat vähän niinku harhaa, niin kun ne positiivisetkin. Se on semmoista harhaa. Tietää, että kun menee siihen meditaatioon ja tyhjyyteen, että ne katoaa ja tajuaa, että eihän ne olleetkaan aitoja tai oikeita. Ne tulee ja menee ja sitten tota, ne ei ole pysyviä. (Ylläpitopäällikkö.)

Kielteisten tunteiden vaikutus elimistöön on moninainen. Jatkuva vihaisuus on uhka terveydelle. Se on lähes yhtä suuri uhka kuin tupakoinnin ja korkean kolesterolin aiheuttama uhka. (Sydänmaanlakka 2017, 186–187.)

Tunteet siirtyvät organisaatioissa eri henkilöiden välillä helposti. Johtajan tunnetila välittyy nopeasti organisaation muihin työntekijöihin. Johtajan pelon ja vihan tunteet vaikuttavat johdettavien tunnetilaan sekä heidän työsuoritukseen. Myös johtajan positiiviset tunnetilat vaikuttavat henkilöstöön ja siksi onkin tärkeää, että johtajan tunnetila on positiivinen ja mieli harmoninen. (Virolainen & Virolainen 2016, 89–90.)

Negatiivisia tunteita sillä tavalla, että niitä ei ole olemassakaan. Mähän luon ne. Kun ne tulee, ja tuleehan ne kuitenkin. Ne ovat suurimpia asioita, mitä olen oppinut, että pyrin niistä mahdollisimman nopeasti pois. (Myyntijohtaja.)

Tunneällyn merkitys korostuu etenkin esimiesten ja johtajien työssä. Tunneällyn kuuluu omien ja toisten tunteiden ymmärtäminen ja huomioiminen omassa toiminnassa. Johtajat ja esimiehet mahdollistavat työn onnistumisen ja pystyvät omalla toiminnallaan edesauttamaan työyhteisön toimintaa.

Mieltä hiljentävän meditaation pyrkimys ei ole ymmärtää toisia, mutta tajunnan puhdistuessa omista ajatuksista ja ennakkoluuloista toisten kokemusten tavoittaminen voi lisääntyä. Meditaatio voi lisätä myös myötätuntoista suhtautumista toisiin. (Aulankoski 2019, 44.)

Myötätuntoisen, empaattisen ja armollisemman asennoitumisen muita kohtaan kerrottiin lisääntyneen. Vuorovaikutustilanteet ovat muuttuneet helpommiksi ja erilaisia vuorovaikutustilanteita pystytään käsittelemään paremmin ja olemaan niissä aidosti läsnä. Osa haastateltavista arvioi, että mielen puhdistuessa toisten tunteiden tunnistaminen lisääntyy, mikä ilmenee muun muassa muiden tunteiden huomioimisena omassa käytöksessä. Myös oman edun tavoittelu ja egoistisuus nousivat esille haastatteluissa. Itsekeskeisyyden havaittiin vähentyneen ja sen tilalle tulleen suurempi tarve huomioida ja auttaa muita.

Meditaatio on auttanut niin, että on tullut enemmän halua tukea muita ihmisiä ja enemmän ymmärrystä siitä, että joillekin jotkut asiat voi olla vaikeita ja tullut armollisemmaksi ja suvaitsevammaksi sekä itseä että muita kohtaan... Myös vuorovaikutuksessa muiden kanssa pysyy itse rauhallisempana, eikä negatiiviset tunteet samalla lailla nouse ylös. Ja pystyy sivusta seuraamaan niitä tilanteita. Se (meditaatio) auttaa myös läsnä olemaan aidosti. (Asiantuntija.)

Meditaation myötä haluan enemmän hyviä asioita myös muille ihmisille kuin itselleni. Ja toivon, että he myös vois olla rauhassa. Ja ehkä on myös ymmärtänyt sen, että on myös ihmisiä, joilla ei ole sellaisia rauhan ja levon hetkiä heidän päivissään, ja kuinka hankalassa tilanteessa he voivat olla. (Asiantuntija.)

Mitä enemmän meditoi, sitä enemmän todellisuus avautuu sinussa. Todellisuus on puhtaasti rakkautta. Se on kollektiivista antamista. Rakkaus todellisuudessa tarkoittaa vaan antamista. Se on ihan sama kuin omenapuu vain antaa, vaikka sahausit sitä. Mutta niin kauan, kun se on elossa, niin se antaa aina joka syksy omenoita, eikä pyydä mitään palkkioksi... Se on todellista rakkautta, itseltä antamista. Se kuvitelma omasta edusta muuttuu vähemmän materiaaliseksi. (Yritysjohtaja.)

6.3.6 Arvot ja hyveet

Meditaatio ei ole ajattelua ja arvottamista, mutta meditaation harjoittamisen liittyy oleellisesti reflektointi ja introspektio, jotka voivat herättää pohtimaan syvempiä arvoja. Meditaation purkaessa rutiininomaisia ajatuskehiä ja reflektioimatonta ajattelua, meditaatio voi myös pysäyttää arvioimaan omaa elämää (Aulankoski 2019, 36).

Meditaation kerrottiin nostaneen automaattisesti esiin puhtaita arvoja ja lisänneen eettistä omien arvojen mukaista toimintaa. Arvojen nähtiin muuttuneen, eikä esimerkiksi voiton tavoittelua ja rahaa arvostettu yhtä merkitykselliseksi kuin aiemmin. Kohtuullisuuden perushyveestä koettiin tulleen tärkeä arvo.

Arvot ovat muuttuneet. Rahan arvo ei ole niin tärkeä juttu kuin se oli ennen. Nyt on ilo, jos teen voittoa, mutta en ajattele enää, että pitää. Se ei ole enää iso asia. (Myyntijohtaja.)

Henkiseen kehitykseen ja johtajuuteen liittyy olennaisesti myös moraalinen toiminta – käsitys oikeasta ja väärästä. Haastatteluissa nousi esille sellaiset perushyveet kuten rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, joiden katsottiin lisääntyneen. Omien tekojen seuraukset tunnistettiin paremmin ja oma käsitys moraalista toiminnasta nähtiin kasvaneen ja kehittyneen. Kaikkien korkeakulttuurien ja uskontojen jakama niin sanottu kultaisen säännön ohje, tee lähimmäisesi niin kuin tahdot hänen tekevän itsellesi (Ambrosius ym. 2009, 74) konkretisoituu omassa toiminnassa.

Rehellisyys, kaikki kostautuu. Kaikki valehtelut, se kostautuu. Kun menen meditaatioon, bollassa pyörii, että pitiks mun olla noin paskamainen ja sanoa toisille pahaa tai mitä hyvänsä. Niin makaa kuin petaa. (Myyntijohtaja.)

Jumalalliset ominaisuudet sisältyvät henkiseen tietoon. Tiedon valjetessa tietämättömyys katoaa ja jumalalliset ominaisuudet ilmaantuvat automaattisesti. (Osborne 1980, 145.)

Meditaation kuvattiin lisänneen käsitystä hyveellisestä toiminnasta ja nostaneen esille omassa ajattelussa ja toiminnassa jumalallisia hyveitä, kuten esimerkiksi rakkauden ja henkisyyden. Rakkaudella tässä yhteydessä ei niinkään tarkoiteta romanttista rakkautta, vaan ennen kaikkea rakkautta ja luottamusta elämään ja koko maailmankaikkeutta kohtaan. Myös ilo-sanaa käytettiin puhuttaessa rakkaudesta.

Hyveellisyyden oma mittari siitä on muuttunut tietyllä tapaa, niinku jalostunut herkemmäksi. Sit kun tietää tällönsä jumalaisia arvoja tai semmosia puhtaita ominaisuuksia, niin pystyy vähän siihen peilaamaan asioita. Dharma on varmasti oikea sana tohon. On varmasti kehittynyt paljonkin sitten se ymmärrys. Ja tota toiminta on varmasti kehittynyt. (Ylläpitopäällikkö.)

Se kokemus, mikä mulla liittyy meditaatioon, on kokemus rakkaudesta. Olen saanut tuntea sen fyysisesti ja kehollisesti meditaation kautta. Se on semmoinen rakkauden tuntemus, mitä en ole koskaan muuten kokenut. Se on ollut tosi merkittävä olotila, mitä on vaikea kuvailla millään lailla. Haluais, että monet muutkin ihmiset vois kokea sellaista tunnetta ja se on myös auttanut itseä kokemaan myötätuntoa ja rakkautta muita ihmisiä kohtaan. Se on mun mielestä sellanen merkittävä asia, mitä mä en ole välttämättä huomannut, että kaikki meditoijat olisivat kokeneet tai toisivat esiin. Mutta mulla henkilökohtaisesti se meditaatio liittyy rakkauden kokemukseen. (Asiantuntija.)

Vaikka arvojen pohtiminen on tärkeää, on arvottaminen omalla tavallaan esineistävää mielen toimintaa. Todellisuus kohdataan mieltä tyhjentävässä meditaatiossa kuitenkin ilman kaikenlaista merkityksenantamista – arvottamista – sallien maailman ilmetä vain itse itsenään. (Aulankoski 2019, 37.)

6.4 Meditaation ja flown yhteys

Meditaation ja flown katsottiin tarkoittavan samankaltaista optimaalisen tietoisuuden tilaa. Molemmissa on kyse mielen ja egon hiljentymisestä ja molempien päämääränä on nykyhetki eli todellisuus. Flowssa ihminen ei ole kiinnostunut työstä saatavasta ”hedelmästä” tai muista ulkoisista motiiveista, vaan työn tekeminen on palkkio sinänsä. Työ tarjoaa suuren nautinnon ja ilon itsessään, mutta siihen ei tule kuitenkaan takertua, kuten jo hindulaisuuden pyhässä kirjassa Bhagavad Gitassa sanotaan.

Mä koen, että flow-tila on sama asia kuin toi nykyhetki. Jotkuthan ovat periaatteessa siinä aamusta iltaan hyvällä tuurilla. (Ylläpitopäällikkö.)

Meditaatio ei tarkoita sitä, että pitäis istua jossain meditatiivisessa unessa. Se tarkoittaa vaan sitä, että olet todellisuudessa. Silloin voi tehdä mitä vaan. Buddha oli esimerkiksi koko ajan meditatiivisessa tilassaan, nirvanassa. Se oli valaistunut eikä pudonnut nirvanasta mihinkään. Mutta Buddha kuitenkin toimi voimakkaasti ja luovasti kymmeniä vuosia ympäri Aasiaa. Se tarkoittaa sitä flow-tilaa. (Yritysjohdaja.)

Krishna-inkarnaatio on sanonut sen yhdessä maailmanhistorian merkkiteoksessa Bhagavad Gitassa, että kun tekee työn ilman päämäärää, ilman sen työstä saatavaa hedelmää ja kun työn voi koska tahansa jättää, niin se on ihanteellinen työn tekemisen idea. Se on se flow. Se on elämä itse. (Yritysjohdaja.)

Flow-tila voidaan saavuttaa myös aistien, kuten esimerkiksi näkö- ja kuuloaistin välityksellä. Luonnon, kuvataiteen ja jopa arkipäiväisten näkyjen katseleminen voivat tuottaa flow-kokemuksen, josta seuraa suuri ilon tunne. Myös musiikin kuuntelu tuottaa flow’ta, mutta vielä suurempi nautinto syntyy silloin, kun opettelee itse musisoimaan. Kaikki tämä vaatii kuitenkin intensiivistä harjoittelua. Yrityksestä ei voi odottaa saavansa todellista iloa, jos tarvittavia taitoja ei harjoita. (Csikszentmihalyi 2005, 161–167.)

Kuten myös meditaation harjoittaminen, niin myös flow-tilan saavuttaminen vaativat siis ponnistelua ja ahkeraa harjoittelua. Meditaation ja työnteon lisäksi haastateltavat kertoivat saavuttavansa flow-tilan musiikkia kuunnellessaan. Todellinen intensiivinen kuunteleminen, ei vain kuuleminen, mahdollistaa flow-kokemuksen ja maksimaalisen virtauksen.

Sama henkilö voi meditoida aamulla sulkien kaikki aistinsa ja iltapäivällä katsoa taideteosta. Molemmissa tapauksissa hän voi kokea saman ilon. (Csikszentmihalyi 2005, 163.)

Meditaatioissa olen päässyt flow-tilaan yhdessä muiden kanssa ja yksinkin. Olen huomannut, että meditatiiviset mantrat ja meditatiiviset laulut ja musiikki auttaa pääsemään siihen ja se on semmonen vapauttava helpottava olo, josta tulee fyysisesti hyviä tuntemuksia. Työpaikalla on joskus myös työn imussa ja flowssa. (Asiantuntija.)

Musiikkiin se liittyy eniten minulla...Kyllä se (flow-tilan saavuttaminen) tapahtuu automaattisesti. Mutta en kiinnitä siihen (flow-tilaan) huomiota, kun olen niin kauan tehnyt tätä (meditaatiota). (Myyntijohtaja.)

Meditaation harjoittamisen todettiin vaikuttavan flow-tilan saavuttamiseen sekä työssä että vapaa-ajalla. Meditaatio tyhjentää mielen ja keskittyminen paranee mieltä häiritsevien tekijöiden kadotessa ja egon hiljentyessä. Mitä enemmän meditaatiota harjoitetaan, sitä helpommin flow-tila on mahdollista saavuttaa. Työtyytyväisyys ja työstä nauttiminen paranevat, stressi ja masennus vähenevät ja työn tuottavuus lisääntyy.

Jos pitäis miettiä, et mikä sitä (flowta) luo, niin joku mielekäs tekeminen saattaa olla semmosta ja että pysyt tietoisena siinä tilassa jatkuvasti. Ei jää jumiin päin sisään, vaan elää siinä hetkessä. Sit toi meditaatio on sellainen, millä pääsee siihen tilaan. Kyl mä koen niin. Meditaatio auttaa siihen. (Ylläpitöpäällikkö.)

Meditaatio ehdottomasti sata prossaa (Myyntijohtaja).

Meditaatio on se harjoitus sille (flow-tilaan pääsulle). Jos meditoi oikein pääsee myös työssä siihen (flow) tilaan. Jos pitää tehdä jotain kirjanpitohommaa, niin teet sen ilmeisesti ilman stressiä tai masennusta. Se on jokaisen työntekijän sisäinen viisaus. Työelämässä tämä olisi loistavaa. Jokainen työntekijä alkaisi nauttia työstään, alkaisi pelaamaan siihen yhteiseen hyvään, jolloin kaikki nauttisi vielä enemmän. (Yritysjohtaja.)

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset ja tuloksista tehty analyysi esitettiin edellisessä luvussa. Tässä luvussa käydään läpi teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden perusteella tehdyt johtopäätökset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää miten meditaatio vaikuttaa itsensä johtamiseen johtajien ja esimiesten työssä. Ongelmaa lähestyttiin myös neljällä tutkimuskysymyksellä: Mikä on meditaation harjoittamisen ja henkisen kasvun vaikutus työnteolle ja työyhteisölle? Kannustavatko johtajat ja esimiehet työyhteisöä meditoimaan? Millä tavalla johtajat ja esimiehet hyödyntävät meditaatiota itsensä johtamisessa? Mikä on meditaation ja flown suhde?

Hypoteesini aiheesta oli, että meditaation harjoittaminen luo kaikille hyvinvointia, mutta erityisen tärkeää sen harjoittaminen on johtoasemassa toimiville, koska johtajien tietoisuuden kasvaessa koko organisaation hyvinvointi kasvaa.

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olleet asiat saivat vastauksensa. Aineistosta nostettiin esille kolme kokonaisuutta, jotka määrittelevät vastaukset tutkimuskysymyksille.

7.1 Meditaatio johtajuuden ja työyhteisön henkisyyden perustana

Meditaation muodoksi tässä opinnäytetyössä on määritelty mielen hiljentävä meditaatio, joka on mielen tyhjentämistä kaikesta ajattelusta, pohdinnasta ja arvioimisesta. Tässä tutkimuksessa meditaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti ajattelun lopettamista. (Manocha 2015, 2; Aulakoski 2019, 9, 44.)

Henkisen johtajuuden kulmakivenä voidaan pitää ihmisen omaa henkistä kasvua ja kehittymistä. Henkiselle johtajalle on ominaista nöyryys sekä intuition ja tunneällyn hyödyntäminen sekä luottamuksellinen yhteistyö ja aito vuoropuhelu. Vuoropuhelu on vuorovaiikutusta sekä oman itsen että ympäristön kanssa. Oma sisintä tutkimalla ja siihen syvän yhteyden luomalla on mahdollista saavuttaa tasapaino. (Ks. luku 2.1.)

Tutkimuksessa nousi esille, että meditaation harjoittaminen on kehittänyt ja muuttanut haastateltavia kokonaisvaltaisesti. Meditaatio on syventänyt haastateltavien henkistä kasvua ja muuttanut asennoitumista työn tekemistä ja työyhteisöä kohtaan. Henkisyyteen liittyvä reflektointi ja itsensä tutkiskelu toteutuvat myös meditaatioon liitetävän introspektion kautta. Todellinen henkinen kehitys eli spirituaalinen evoluutio alkaa kuitenkin vasta ajattelun vaimetessa.

Meditaation katsottiin tuoneen haastateltaville henkisyyteen tyypillisesti liitettyä tasapainoa, sisäistä viisautta ja kypsyyttä. Henkisen kasvun myötä ongelmat osataan asettaa

oikeisiin mittasuhteisiin ja asiat tärkeysjärjestykseen. Tämän johdosta asioihin kyetään ottamaan etäisyyttä ja niitä pystytään tutkimaan pelkkinä asioina. Mielen turbulenssi ja oman edun tavoittelu eivät pääse häiritsemään päätöksentekoa ja merkityksellisten päämäärien tavoittelua.

Aineisto osoittaa, että haastateltavien aito läsnäolo ja nykyhetkessä elämisen taito ovat kehittyneet. Tämä tarkoittaa seesteistä olotilaa ja mielenrauhaa, mutta myös henkisen johtajuuden perspektiivistä keskeisenä pidettävää parempaa vuorovaikutustaitoa ympäristön kanssa. Tasapainoisen olotilan ja arvostavan asenteen voidaan katsoa välittyvän myös työyhteisölle ja vahvistavan työyhteisön henkisyttä. Tämän perusteella voidaan todeta, että omalla esimerkillään esimies ja johtaja voivat myötävaikuttaa työntekijöiden henkisyyden kehittymiseen sekä työn merkityksellisyyden kokemusta.

Tuloksista ilmeni, että meditaatiota harjoitetaan työpaikalla vähän. Yleisesti ottaen meditaation harjoittamista työpaikalla pidettiin vaikeasti lähestyttävänä aiheena, joka vaatii tietynlaiset olosuhteet ja sopivan ajankohdan. Tästä voidaan päätellä, että mielen tyhjentävää meditaatiota pidetään suhteellisen henkilökohtaisena ja sensitiivisenä. Myös johtajan persoonalla ja rohkeudella voi olla vaikutusta meditaation harjoittamiseen kohdistuvissa päätöksissä. Huomioitavaa on myös se, että kyseisen meditaatiomuodon valjastaminen yleisesti työyhteisön käyttöön voi olla vaativampaa kuin esimerkiksi erilaisten rentoutustekniikoiden integroiminen.

Yksi haastateltavista harjoittaa kuitenkin meditaatiota työpaikallaan ja on integroinut meditaation työyhteisön käyttöön. Johtajan toiminnan voikin kiteyttää siten, että hän siirtää päätöksen meditaation harjoittamisesta työntekijöille itselleen, mutta tarjoaa toimivan työkalun sekä ajan ja paikan sitä varten. Muut haastateltavat puolestaan luottavat siihen, että oma meditaation avulla saavutettu tasapainoinen ja harmoninen olotila tukee myös työyhteisön henkisyyden kasvua ja merkityksellisen tunteen voimistumista.

Haastateltavan mukaan meditaation harjoittaminen organisaatiossa on lisännyt työntekijöiden stressinsietokykyä ja kasvattanut motivaation tunnetta. Tärkeänä havaintona nousi esiin se, että meditaation kautta työntekijöillä on mahdollisuus tiedostaa se, että työ on elämä itse. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekoa ei enää koeta välttämättömänä pakkona, joka suoritetaan palkan tai muiden ulkopuolisten hyödykkeiden takia, vaan merkityksellisyyden ja ilon lähteenä. Syvemmän ymmärryksen kautta syntyy positiivinen työvire ja työyhteisön henkisyys kasvaa.

Tutkimuksen perusteella voidaankin kiteytetysti todeta, että meditaation harjoittaminen on vahvistanut haastateltavien henkistä kasvua ja vaikuttaa positiivisesti ominaisuuksiin, joita johtajilta ja esimiehiltä tänä päivänä vaaditaan. Näin ollen oma hypoteesini sai vahvistusta siihen, että meditaation ja sen kautta kasvavan tietoisuuden avulla on mahdollista vaikuttaa työyhteisön henkiseen kehitykseen ja hyvinvointiin. Yksi johtajista oli integroinut meditaation organisaatiokulttuuriin, joten tästä on mahdollista päätellä, että meditaation tuominen organisaation jokapäiväiseen toimintaan voi olla haasteellista, mutta ei mahdotonta.

7.2 Meditaatio itsensä johtamisen välineenä

Itsensä johtamista voidaan pitää yhtenä henkisen johtajuuden muotona sekä tienä hyvään johtajuuteen ja esimiestyöhön. Itsensä johtamisen teoriataustan perustana on tässä opinnäytetyössä sovellettu Sydänmaanlakan mallia, josta tutkittavaksi oli valittu mielen, tunteiden ja arvojen osa-alueet. Itsensä johtaminen tarkoittaa näiden osa-alueiden kehittämistä sekä niihin vaikuttamista. (Ks. luku 3.2.)

Teoreettisen viitekehyksen mukaan itsensä johtamisen perusta on hyvä itsetuntemus, jolla tarkoitetaan omien ajatusten, ideoiden, mielipiteiden, tunteiden ja toimintatapojen tiedostamista. Myös meditaation henkisen kehityksen polulla voidaan harjoittaa introspektiota, eli mielen rakenteen ja sen sisällön tutkimista, mutta todellinen ymmärrys itsestä syntyy vasta ajattelun ulkopuolella. Teoriataustasta ja aineistosta voidaankin havaita, että itsetuntemus ja sen kehittäminen voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; siihen, jota länsimaisessa kulttuurissa pidetään itsetuntemuksena, ja joka syntyy oman mielen reflektoinnin, introspektion ja havainnoinnin kautta sekä siihen todelliseen itseeseen, joka paljastuu ajattelun loppuessa ja mielen siirtyessä syrjään. Viimeksi mainittua lienee jo Sokrates tarkoittanut puhuessaan sisäisen tiedon löytämisestä (ks. luku 3.1). Näin ollen voidaankin aineiston perusteella todeta, että meditaatioon liittyvä prosessi kehittää molempia itsetuntemuksen osa-alueita, mutta todellisessa meditatiivisessa tilassa ajattelun automatiikka loppuu.

Viitekehyksen teoriataustan sekä haastatteluilla kerätyn aineiston mukaan mieli ja ajattelu voidaan käsittää pitkälti itse luoduksi rakennelmaksi, johon on mahdollista vaikuttaa. Mielen tyhjentämisen meditaation tarkoitus on hallita ajattelua siten, että ajattelemisen lopetetaan kokonaan. Aineistosta selvisi, että meditaation päätyttyä ja ajattelun jälleen alkaessa tasapainoinen mielentila on mahdollista säilyttää. Mieli ei harhaile menneen ja

tulevaisuuden välillä, vaan keskittymiskyky paranee ja ajatukset fokusoituvat ja jäsentyvät oleelliseen eli nykyhetkeen. Syntyy todellisuuden havainnointikykyä ja todellista järjelykykyä, joita johtajuuden näkökulmasta voidaan pitää oleellisena.

Stressinhallinta ei ole meditaation alkuperäinen tarkoitus, mutta sen harjoittaminen vähentää stressiä tehokkaasti. Aineistosta kävi ilmi, että meditaatio ennaltaehkäisee stressiä ja vapauttaa sisäisistä stressinaiheuttajista kuten omista uskomuksista, tottumukset ja itseä vahingoittavista ajatusrakennelmista. Kun turhasta ajattelusta vapaudutaan ja mielen negatiivinen toiminta lakkaa, niin ylikierrokset ja kaaos häviävät. Moni haastateltavista totesi stressin olevan illuusiota, joka syntyy useimmiten ihmisen oman ajattelun tuloksena.

On kuitenkin syytä huomioda, että vaikka meditatiivinen tila ja sitä seuraava syvä mielenrauha toimivatkin tehokkaina puskureina stressiä vastaan, niin ulkoiset stressitekijät, kuten melu ja haitalliset työolot, voivat silti joskus aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta, stressiä tai uupumusta. Tällöin haitallisiin olosuhteisiin on syytä puuttua ja pyrkiä muuttamaan niitä.

Stressi estää voimakkaasti johtajille ja esimiehille tärkeinä pidettyjen luovuuden ja intuition syntyä. Teoriataustan mukaan luovuus tarkoittaa uuden oivaltamista ja intuitio puolestaan sisäistä näkemistä ja välitöntä oivallusta. Ne syntyvät pakottamatta, rennosti ja vapautuneesti. Aineisto osoitti, että meditaatiota pidettiin harjoituksena luovuutta ja todellista oivaltamista varten. Intuitio koettiin rationaalista mieltä suurempana voimana, joka ohjaa toimintaa ja jota on mahdollista kehittää meditoimalla. Saman näkemyksen esitti Ilkka ja Harri Virolainen jo opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa. Näin ollen meditaatiossa, kuten luovuuden ja intuition viestejä vastaanottaessa, ei ole tarkoitus suoriutta mitään, vaan vastaanottaa se, mikä mielen hiljentyessä tulee esille.

Aineistosta nousi voimakkaasti esille se, että meditaation kautta syntyy ymmärrystä siitä, että tunteet ja ajatukset ovat mielen tuottamaa tulkintaa todellisuudesta. Tunteita pidettiin mielen reaktioina, joita kutsuttiin harhaksi. Tunteita kuitenkin syntyy, mutta niihin osataan ottaa etäisyyttä eikä niihin takerruta. Etenkin negatiivisten tunteiden hallitseva voima on vähentynyt. Mielen puhdistuessa omista ajatuksista jää tilaa myös havainnoida paremmin omien ja toisten tunteita. Osa haastateltavista arvioi toisten tunteiden tunnistamisen lisääntyneen ja osa koki itsekeskeisyyden vähentyneen, tuoden mukanaan lisääntyneen

tarpeen huomioida muita. Myös vuorovaikutuksen koettiin selkeytyneen huomion keskittyessä nykyhetkeen. Näitä havaintoja voidaankin pitää merkityksellisinä etenkin johtajien ja esimiesten työssä toimiville, joiden työssä tunneälyllä on nykypäivänä suuri merkitys.

Aineiston perusteella voidaan myös havaita, että meditaation koettiin muuttaneen sekä arvoja että hyveitä joko automaattisesti tai tietoisien introspektion kautta. Meditaation koettiin myös syventäneen omien arvojen tiedostamista. Teoriatiedon perusteella kohtuullisuuden voidaan katsoa tuottavan henkistä hyvinvointia koko organisaatiolle, jos johtajan ja organisaation motiivina on puhtaat arvot pelkän taloudellisen voiton tavoittelun sijaan. Pelkkää puhdasta voiton tavoittelua ja rahaa ei arvotettu yhtä tärkeäksi kuin aiemmin. Kohtuullisuuden hyve miellettiin ahneuden välttämiseksi. Sekä oma että muiden hyvinvointi koettiin tärkeämmäksi kuin maksimaalisen taloudellisen hyödyn saavuttaminen. Oikeudenmukaisuuden hyveen kehittymistä pidettiin tärkeänä ominaisuutena erityisesti niille, joiden tehtävänä on johtaa muita. Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtamistyyli lisää työssä viihtymistä ja parantaa työhyvinvointia.

Huomioitavaa on myös Sydänmaanlakan teoreettinen näkemys siitä, että itsensä johtaminen on prosessi, joka tarkoittaa jatkuvaa uudistumista, oppimista ja henkilökohtaista kasvua (ks. luku 3.2). Sama lainalaisuus pätee aineiston perusteella meditaation ja Csikszentmihalyin näkemyksen mukaan myös flown harjoittamiseen. Vain uudistumiselle antautumalla ja harjoittelemalla voi syntyä todellisia mestareita. Kaiken kaikkiaan aineiston perusteella voidaan todeta, että meditaatiota pidettiin hyvänä, mutta vaativana työkaluna johtajien ja esimiesten itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä, vaikka ytimeltään meditaatio ei mielen toimintaa ole.

7.3 Meditaatio ja flow – optimaalisen tietoisuuden tilat

Tutkimuksen tulokset vastaavat teoriaa sekä aikaisempia tutkimuksia meditaation ja flown välisistä yhtäläisyyksistä. Haastateltavat tunnistivat teoriataustasta ilmi käyvän havainnon siitä, että meditaatiota ja flowta voidaan pitää samankaltaisina optimaalisen tietoisuuden tiloina. Molemmissa on kyse mielen ja egon hiljentymisestä ja molempien päämääränä on nykyhetki eli todellisuus. Nykyhetki toteutuu, kun ajatukset loppuvat. Nykyhetkessä huomio ei ole menneessä eikä tulevassa, ei omassa itsessä tai muissa ihmisissä. Keinot virtauskokemuksen saavuttamiseksi ovat kuitenkin erilaiset. Flowssa minuus katoaa tekemiseen, ihmisen ollessa kiinnostunut itse tehtävästä, ja meditoitaessa se puolestaan häviää aistivirtaan. Sama virtauskokemus voidaan saavuttaa myös näkö-

ja kuuloaistin välityksellä esimerkiksi luontoa ja kuvataidetta katselemalla, musiikkia kuuntelemalla tai itse musisoimalla. (Ks. luvut 4.2 ja 6.4.)

Tuloksissa näkyi myös yhtäläisyys Manochan tutkimuksiin meditaation harjoittamisen vaikutuksista saavuttaa flow-tila. Meditaation ja flow-tilan korrelaatio tunnistettiin ja meditaation vaikutus flown saavuttamiseen oli myönteinen. Vaikuttaakin siltä, että mitä enemmän mielenrauha kasvaa meditaatiota harjoittamalla, sitä enemmän kyky kokea virtausta kasvaa. Mitä useammin meditoidaan ja saavutetaan flow, sitä vähemmän koetaan masennusta ja stressiä. Työtyytyväisyyden ja positiivisen työvireen kasvu puolestaan vaikuttaa myönteisesti organisaation tuottavuuteen. Nykypäivänä organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia väyliä ja tapoja lisätä työyhteisöjen henkisyttä ja hyvinvointia. Suomalaisen organisaatioiden tulisiikin tutkia syvällisemmin meditaation mahdollisuuksia ja pohtia meditaation hyödyntämistä omassa toiminnassaan sen hyvinvointia edistävien tekijöiden takia.

7.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut tutkijoille eettiset periaatteet, joita ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat (Hyvärinen & Nikander & Ruusuvaara 2017, 414). Kaikki haastattelut osallistuivat vapaaehtoisesti haastatteluihin ja he saattoivat halutessaan jättää vastaamatta esitettyihin kysymyksiin. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonymistisesti aiheiden henkilökohtaisuuden ja sensitiivisyyden takia ja ainoastaan minulla on tiedossa haastateltavien henkilötiedot. Tutkimukseen osallistuneille ilmoitettiin etukäteen yhteystietoni, tutkimuksen aihe, haastattelun luottamuksellisuuteen ja vapaaehtoisuuteen liittyvät seikat sekä haastatteluiden arkistointiin ja jatkokäyttöön liittyvät asiat (Hyvärinen ym. 2017, 415).

Tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden toteutumiseksi pyrin tutkimaan niitä asioita, joita oli aikomuskin tutkia. Lisäksi pyrin haastatteluissa keräämään olennaista ja keskeistä tietoa meditaation vaikutuksesta itsensä johtamisen taitoihin laadullisen tutkimusmenetelmän pätevyyden vahvistamiseksi. Oleellista tutkimuksessa oli päästää haastateltavien oma ääni kuuluviin. Haastateltavat tuottivatkin monitahoista, syvällistä ja kuvaavaa aineistoa meditaation vaikutuksista itsensä johtamisen taitoihin ja oman henkisen kasvun kehittymiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta olen tavoitellut kuvailemalla tar-

kasti ja totuudenmukaisesti aineiston tuottamisen olosuhteet ja paikat sekä muut haastatteluihin vaikuttaneet seikat (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232) ja toimimaan eettisten ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksen hyvää laatua tavoittelin tekemällä etukäteen haastattelurungon. Lisäksi pyrin kiinnittämään huomioita nauhoitteiden hyvään tasoon sekä aineiston tarkkaan litterointiin mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme & 2009, 184–185.) Aineiston tulkitseminen ja analysointi vaikuttavat myös siihen, kuinka luotettavana tutkimusta voidaan pitää. Jotta lukija voi seurata aineiston analyysiä sekä sitä, miten aineisto on ymmärretty, olen esittänyt haastatteluista useita suoria lainoja. Niiden avulla lukijan on mahdollista päätellä, minkälaisiin kommentteihin tulkintani perustuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Tutkimuksen luotettavuuteen on vaikuttanut myös vähäinen haastattelukokemukseni. Olin valmistautunut haastatteluihin huolellisesti, mutta kokemattomuuteni saattoi vaikuttaa aineiston keräämiseen ja tulosten tulkitsemiseen. Olin laatinut haastattelurungon kysymykset etukäteen, mikä antoi ryhtiä haastattelutilanteelle ja lisäsi itseluottamustani. Teemojen puitteissa käytiin myös vapaampaa keskustelua, mikä mahdollisti sen, että saatoin esittää lisäkysymyksiä, jos joku haastattelurungon kysymyksistä osoittautui heikommin muotoilluksi.

Tutkimuksen tulos olisi saattanut olla myös luotettavampi, jos haastateltavia olisi ollut enemmän kuin neljä. Pyrin löytämään lisähaastateltavia, mutta haastateltavien kohderyhmä oli tarkkaan määritelty ja vaikutti sopivien henkilöiden löytymiseen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kasvattaa myös käyttämällä tutkimuksessa sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten menetelmien yhdistelmää (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tarkoitukseni oli käyttää tutkimuksessa myös kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää, mutta luovuin suunnitelmasta ajan rajallisuuden takia. Toisaalta haastattelut tuottivat melko lailla toisensa kaltaista aineistoa, joten voidaan olettaa, että tulokset eivät oleellisesti olisi muuttuneet haastateltavien määrää kasvattamalla. Tämä oletus voidaan tehdä senkin takia, että olin valinnut etukäteen kohderyhmäksi joukon ihmisiä, joilla on usean vuoden kokemus säännöllisestä meditaation harjoittamisesta ja joille meditaatio soveltuu hyvin. Jos kohderyhmä olisi ollut erilainen, esimerkiksi vasta hiljattain meditoinnin aloittaneet, tutkimuksen luonne olisi muuttunut ja tulokset saattaisivat olla erilaisia. Meditaatioon liittyvien tutkimusten tuloksia on haasteellista kuitenkin yleistää koskemaan kaikkia ihmisiä, koska tuloksiin voivat vaikuttaa monenlaiset tekijät, kuten meditoijan ikä, aiempi kokemus meditaation harjoittamisesta, asenne, odotukset ja luottamus meditaatiota kohtaan sekä henkilöiden persoonallisuuserot, kuten yleinen herkkyys (Rauhala 1986, 115).

7.5 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotus

Meditaatiota on tutkittu maailmalla myös aiemmin, mutta tutkimukset ovat suuremmalta osin keskittyneet mindfulness-meditaatioon. Käsiteltäväksi meditaation muodoksi olin valinnut mielen tyhjentävän meditaation, josta tutkimustietoa tai relevanttia lähdeaineistoa oli haasteellista löytää. Haastateltavien kommentit muodostavat siksi tärkeän osan kokonaisuutta. Työn kompleksisuutta lisäsi myös se, että mielen tyhjentävä meditaatio on aihe, jota tulisi sen merkityksellisyyden takia avata syvällisemmin. Olen kuitenkin jättänyt meditaation syvällisemmän tulkinnan työstä pois aiheen laajuuden takia sekä siksi, että työn tavoite ei vaatinut meditaation syvempää pohdintaa.

Yksi opinnäytetyöprosessin haasteellisista kysymyksistä oli se, kuinka yhdistää meditaatio liiketalouteen. Meditaation ja itsenä johtamisen yhdistäminen on mielestäni onnistunut ratkaisu, koska meditaatio soveltuu hyvin itsensä johtamisen viitekehykseen. Vaikka työn kirjoittaminen ei aina täydellisessä flow-tilassa sujunutkaan, kaikki työn osaset liittyivät lopulta toisiinsa. Toisinaan prosessi vaati irti päästämistä ja ajattelun lopettamista. Kaiken kaikkiaan koen, että opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt omaa tutkimuksellista otettani sekä kehittänyt taitoa etsiä tutkittua tietoa. Prosessi on lisännyt myös kykyä tarkastella ja arvioida omaa työtäni kriittisesti useasta eri näkökulmasta.

Jatkotutkimuksena ehdotan laajempaa tutkimusta, joka minun oli itse tarkoitus tehdä tätä opinnäytetyötä varten, mutta johon oma aikani ei riittänyt. Aikomuksenani oli toteuttaa meditaatioharjoituksia organisaatiossa isommalle joukolle, johon olisi kuulunut sekä johtavassa asemassa toimivia että muita työntekijöitä. Tarkoituksena oli, että kohderyhmä jatkaa tämän jälkeen säännöllisiä meditaatioharjoituksia noin 2–3 kuukauden ajan. Tämän jälkeen ryhmän tuntemuksia ja hyvinvointia tutkittaisiin määrällisen kyselykaavakkeen avulla. Näin tutkimusryhmä olisi laajempi ja mukaan saataisiin myös vasta-alkajia sekä mahdollisesti jo aiemmin meditoineita henkilöitä. Tutkimuksen tarkoitus oli myös selvittää muun muassa se, kuinka tiiviisti ryhmä jatkaa meditaatioharjoituksia ja saadaanko meditaatio integroitua organisaation kulttuuriin.

Lähteet

- Aaltonen, Tapio 2013. Henkisen johtajuuden dramaturgia. Esa Saarinen. Elämän filosofi. Martela, Frank & Järvilehto, Lauri & Kenttä, Peter & Korhonen, Jaakko. Aalto Yliopisto, Helsinki. 253–265. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10888/isbn9789526052274.pdf>. Luettu 21.2.2020.
- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat, Helsinki.
- Ambrosius, Metropoliitta & Tikkanen, Henrikki & Kietäväinen, Timo 2009. Henkinen johtajuus. Kirjapaja, Helsinki.
- Aulankoski, Sanna 2019. Aistiva ja tiedostava mieli. Meditaation näkökulma tietoisuuteen ja psyykeen. Duodecim, Helsinki.
- Benson, Herbert 2001. The relaxation response. HarperCollins, New York.
- Brunton, Paul 1980. A Search in Secret India. BI Publications, Bombay.
- Csikszentmihalyi, Mihaly 2005. Elämän virta flow. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Suom. Hellsten, Ritva. Rasalas Kustannus, Helsinki.
- Goleman, Daniel 1998. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Suom. Kankaanpää, Jaakko. Otava, Helsinki.
- Goleman, Daniel 2014. Aivot ja tunneäly. Uusimmat oivallukset. Suom. Heiskanen, Mia. Samsaraa, Parainen.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uud. painos. Tammi, Helsinki.
- Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, Pauli 1989. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Lunkka, Helsinki.
- Kabat-Zinn, Jon 2010. Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life. 10. painos. Little Brown Book Group, London.
- Kinjerski, Val & Srypnek, Berna J. 2006. A Human Ecological Model of Spirit at Work. Journal of Management, Spirituality & Religion 3 (3), 231–241. Taylor & Francis Online. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14766080609518627?needAccess=true>. Luettu 1.5.2020.

Kortelainen, Ilmari & Saari, Antti & Väänänen, Mikko 2014. Mindfulness ja tieteet. Tietoisuustaidot ja kehotietoisuus monitieteisen tutkimuksen kohteena. Tampere University Press, Tampere.

Kylliäinen, Antti 2012. Paksu nahkaisuudesta suuri sieluisuuteen. Hyveet työssä ja elämässä. Otava, Helsinki.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän eri lähdettä. Tietosanomat, Helsinki.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. 1.–3. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Manocha, Ramesh Dr 2015. Silence your mind. Orion Publishing Group, London.

Martela, Frank 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Filosofian Akatemia. Päivitetty 23.4.2018. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>. Luettu 12.1.2020.

Mäkirintala, Eija 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Resonanssi ratkaisee. Karisto, Hämeenlinna.

Neck, Christopher P. & Manz, Charles C. & Houghton, Jeffery D. 2020. Self-leadership. The definitive guide to personal excellence. Sage, Los Angeles.

Ojanen, Markku 2014. Positiivinen psykologia. 2., uud. painos. Edita Publishing, Helsinki.

Osborne, Arthur 1980. Ramana Maharshin opetuksia. Suom. Viskari, Ossi. Tammi, Helsinki.

Parpola, Asko & Koskikallio, Petteri & Hämeen-Anttila, Virpi 2005. Intian kulttuuri. Parpola, Asko. Otava, Helsinki.

Rauhala, Lauri 1986. Meditaatio. Otava, Helsinki.

Saari, Esa & Lonka, Kirsti 2000. Muodonmuutos. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Seligman, Martin E.P. 2008. Aito onnellisuus. Suom. Lång, Markus. Art House, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pertti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Talentum Media, Helsinki.

Työterveyslaitos 2020. Stressi ja työuupumus. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. Luettu 21.1.2020.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing, Helsinki.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016. Mielen voima työssä. Viisas Elämä, Helsinki.

Åhman, Helena 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Monikko, Espoo.

Åhman, Helena 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. 3. painos. Talentum Media, Helsinki.

Teemahaastattelun runko

Teema 1: meditaatio

Kuinka kauan (kuinka monta vuotta) olet harjoittanut meditaatiota?

Kuinka usein meditoit ja kuinka pitkään meditoit kerralla?

Kuvailisitko hieman sitä, miten ja missä meditoit?

Voisitko kertoa, mitä meditaatio sinulle tarkoittaa?

Kertoisitko tarkemmin, mitä meditaatiossa tapahtuu?

Teema 2: meditaatio ja työ

Voisitko arvioida, millä tavalla meditaatio ja henkinen kasvusi ovat vaikuttaneet työhösi ja työyhteisöösi?

Koetko olevasi parempi esimies tai työyhteisön jäsen, kun harjoitat meditaatiota ja millä tavalla?

Harjoitatko/harjoitetaanko meditaatiota työpaikallasi?

Teema 3: meditaatio ja itsensä johtaminen

Voisitko kertoa, millä tavoin meditaatio on vaikuttanut itsetuntemukseesi?

Vaikuttaako meditaatio kokemuksi stressin oireisiin? Millä tavoin?

Millä tavoin meditaatio on vaikuttanut luovuuteesi ja innovatiivisuuteesi?

Millä tavalla meditaatio vaikuttaa intuitioosi?

Miten meditaatio on auttanut omien ja toisten tunteiden tunnistamisessa ja työpaikalla esille tulevien tunteiden käsittelemisessä?

Miten meditaation harjoittaminen on vaikuttanut arvoihisi tai/ja hyveisiisi?

Teema 4: meditaatio ja flow

Osaisitko kuvailla, mitä flow-tila tarkoittaa?

Minkälaisissa tilanteissa koet päässeesi flow-tilaan?

Voisitko arvioida meditaation ja flown yhteyttä?